CADIN • GUÉRIN • PIGEYRE • PRALONG

GRH

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4e édition

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012

ISBN 978-2-10-058380-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction

De tous les domaines de la gestion (mis à part le marketing ou, plus exactement, la publicité), la gestion des ressources humaines est certainement le plus connu – ou au moins le plus visible – du grand public. De fait, aucun magazine économique digne de ce nom n'oublie de publier chaque année une enquête vous révélant « votre salaire en fonction de votre poste, de votre secteur d'activité ou de votre région ». Régulièrement, une décision de restructuration particulièrement brutale ou spectaculaire fait la une des médias et agite le monde politique dans la région concernée, voire au niveau national. Chacun suit avec anxiété les tendances du recrutement et cherche le meilleur site, le salon de recrutement le plus fréquenté ou le canal le plus efficace pour contacter des entreprises croulant sous les candidatures. Les journaux spécialisés en management, voire en gestion des ressources humaines, se font l'écho des derniers outils d'évaluation, de sélection ou de gestion des carrières promus par les consultants ou des DRH fiers de leur réussite spectaculaire… et plus ou moins durable.

Bref, notre hypothèse est donc qu'il y a bien plus surabondance que pénurie d'information dans ce domaine et l'on pourrait se demander si le présent ouvrage ne va pas contribuer encore un peu plus à l'envahissement !

Notre pari est que non, tout simplement parce que son objectif n'est absolument pas d'informer. Expliquons-nous de cette apparente provocation.

En effet, l'information n'est pas la connaissance et quand la première devient pléthorique, cacophonique, fugace et éphémère, seule la connaissance permet de l'ordonner, de la hiérarchiser, d'en relativiser l'importance ou la signification, voire de la critiquer pour ce qu'elle peut avoir de racoleur ou d'anecdotique. Cela est d'autant plus vrai en gestion des ressources humaines, domaine jeune, en renouvellement rapide et où les actes des entreprises sont particulièrement sensibles car touchant

de près à l'emploi (et à son contraire, le chômage), au salaire, à la place de chacun dans l'entreprise, donc dans la société.

Notre propos ne sera donc pas d'informer le lecteur sur les derniers outils à la mode ou les « meilleures pratiques des entreprises qui gagnent » (*best practices*, en bon français), ni de lui donner une recette pour recruter à coup sûr le meilleur candidat : il trouvera tout cela ailleurs et en grande quantité.

Notre ambition, plus austère, moins spectaculaire, mais beaucoup plus ambitieuse est de le confronter à des schémas explicatifs, à des grilles de lecture lui permettant de comprendre les enjeux, les causes, les ambitions et les inévitables limites des pratiques de gestion des ressources humaines dont il entend parler ou qu'il croisera dans son entreprise. Nous voulons qu'il puisse les resituer dans un contexte sociétal, à la fois économique et politique, saisir les ressorts de leur apparition ou de leurs transformations, voire peser sur elles.

Les évolutions récentes du contexte économique général dans lequel fonctionnent les organisations ne peuvent en effet être ignorées. La gestion des ressources humaines mobilise désormais de nombreux acteurs, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation. Leurs enjeux et leurs intérêts sont le plus souvent divergents. Les pratiques de GRH sont donc inévitablement, à des degrés divers, influencées par des jeux politiques et des logiques souvent contradictoires. Les pratiques de GRH doivent donc être en permanence replacées dans ce cadre et c'est ce que nous nous emploierons à faire dans les pages qui suivent.

Deux conséquences à un tel parti pris. La première est que, de notre point de vue, la gestion des ressources humaines n'est pas un long fleuve tranquille, mais plutôt un sport de combat : quels que soient nos rêves d'harmonie et de concorde universelles, nous ne pensons pas qu'un outil de gestion, si moderne, sophistiqué et efficace qu'il soit, puisse venir à bout des divergences d'intérêts d'acteurs aussi nombreux et divers que ceux qui sont concernés par la gestion des ressources humaines : lecteur en quête de consensus, passe ton chemin car tu ne trouveras pas ici ce que tu cherches !

La seconde est que la gestion des ressources humaines telle que nous l'envisageons ne peut pas être que de la gestion : en effet, soucieuse d'agir à tout prix et au plus vite, celle-ci oublie trop souvent quel profit elle peut tirer d'une compréhension approfondie des individus, des collectifs, des organisations, des groupes de pression ou même des sociétés auxquels elle entend appliquer ses efforts. Or, de telles clés sont à chercher dans des disciplines des sciences humaines ou sociales telles que la sociologie, l'économie, le droit, la psychologie… et même les sciences politiques : lecteur en quête d'approche pluridisciplinaire, nous t'accueillons bien volontiers dans ces pages !

Pour nous résumer, cet ouvrage se propose donc de répondre à la nécessité de mettre à la disposition du lecteur les moyens de comprendre les décisions prises,

les politiques élaborées et les techniques mobilisées par les organisations dans le domaine de la gestion du travail. Il prétend donner à son lecteur la possibilité de porter un regard critique sur les pratiques de GRH et de contribuer à leur évolution.

Dans cette optique, l'ouvrage n'a pas été conçu comme le support d'un cours de spécialisation, mais plutôt d'un enseignement fondamental. Il s'adresse ainsi à de futurs cadres d'entreprises appelés à exercer, à un horizon plus ou moins proche, des responsabilités d'encadrement et donc à prendre – en conscience et en connaissance de cause, nous l'espérons – des décisions affectant les personnes placées sous leur autorité hiérarchique. Il s'adresse en premier lieu aux étudiants des universités aussi bien que des écoles d'ingénieurs et de gestion : chacun de nous enseigne d'ailleurs à titre principal dans l'un de ces trois univers et est redevable aux étudiants qui, par leurs réactions, leurs remarques et leurs propositions, nous ont aidés sans le savoir à élaborer ce livre.

Il intéressera également les cadres d'entreprise soucieux de connaître les fondements des techniques qu'ils sont amenés à pratiquer ou souhaitant conduire un diagnostic de la gestion des ressources humaines de leur organisation. Enfin, même s'il suppose un minimum de connaissances de l'organisation et du fonctionnement d'une entreprise, il se veut accessible à des lecteurs n'ayant jamais suivi d'enseignement de GRH.

La pédagogie à partir de laquelle cet ouvrage a été développé s'appuie largement sur des cas pratiques tirés de multiples situations d'entreprises. Ils mettent en scène des difficultés récurrentes auxquelles sont confrontées les organisations en matière de gestion des ressources humaines. Leur exploitation repose sur des grilles d'analyse et des schémas théoriques permettant de s'extraire de la singularité du cas étudié et de disposer de concepts et de méthodes transférables à d'autres situations.

Chapitre 1

QU'EST-CE QUE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?

Cet ouvrage s'intitule *Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie*. Que faut-il entendre par gestion des ressources humaines et que signifie le sous-titre Pratiques et éléments de théories que nous avons souhaité donner à ce livre ? Pourquoi mettre en avant les pratiques plutôt que les politiques de gestion des ressources humaines ? Nous souhaitons, dans ce chapitre introductif, présenter la perspective ou les partis pris qui sont ceux de cet ouvrage. Nous partirons de la définition la plus banale de la gestion des ressources humaines et l'enrichirons au fur et à mesure de la présentation de l'expérience que nous proposons aux lecteurs.

« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité[1]. » Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation, la négociation collective…

Cette définition permet de se représenter rapidement le champ dont il est question. On peut lui reprocher d'être trop générale et de réifier le statut de la ressource humaine. La finance est aussi un ensemble d'activités qui permettent à l'organisation de disposer des ressources (financières) correspondant à ses besoins. On pourrait aussi libeller dans ces termes la mission de la fonction achats. Le sujet de la gestion des ressources humaines n'est pas un objet comme les autres ! Il n'est pas sûr qu'il soit aussi manipulable ou docile que la définition le laisserait entendre.

Cette définition ne dit rien sur la manière dont la ressource humaine est ou non convoquée/invitée/associée pour participer à l'ajustement besoin/ressources. Est-elle considérée comme un objet ou comme un sujet doté de pensée, d'autonomie, de libre arbitre ?

La question du statut de la ressource humaine fait débat : même si personne n'en fait un objet passif, ce n'est pas la même chose de considérer qu'on a affaire à un individu

1. Cette définition n'est pas empruntée à un auteur particulier mais correspond à une expression du langage courant.

conditionnable (par des incitations habilement conçues) ou à un acteur doué d'une volonté propre, d'une capacité de jugement et d'action.

Si l'on considère que la ressource humaine est plutôt conditionnable, la gestion des ressources humaines est affaire de technique, voire de spécialiste. Il s'agit de savoir ce qu'on veut obtenir (la politique), de mobiliser le ou les outils et démarches appropriées, et l'intendance[1] suivra. Si la mise en œuvre est correcte, les résultats seront au rendez-vous ou, pour le dire autrement, les résultats seront conformes aux intentions puisque cette vision ne laisse entrevoir aucun obstacle autre que le choix des bons outils entre les secondes et les premiers.

Si l'on considère au contraire que le sujet ressource humaine est un acteur relativement autonome, la gestion des ressources humaines devient une affaire beaucoup plus négociée. La gestion des ressources humaines devient alors l'organisation de processus de décision faisant intervenir des acteurs dotés de logiques propres et de pouvoirs variables, mais jamais complètement négligeables. La conformité des résultats aux intentions de la politique est loin d'être garantie et la gestion des ressources humaines pratiquée peut être sensiblement différente de celle qui est proclamée.

Cet ouvrage s'inscrit dans cette seconde perspective « politique[2] » et considère que la gestion des ressources humaines met en jeu des acteurs « stratégiques[3] », porteurs d'une logique propre. C'est pour cela qu'il s'intéresse aux pratiques, c'est-à-dire aux décisions concrètes, et pas seulement aux intentions affichées[4].

Ce chapitre, destiné à communiquer au lecteur la manière dont l'ouvrage se positionne tant sur le plan pédagogique que pour ce qui concerne sa conception fondamentale de l'originalité de la ressource humaine et de sa gestion, est organisé autour de trois questions que nous allons expliciter : celle de la consistance, celle de la contingence et celle de la cohérence. Dans une première section nous allons expliciter un premier parti pris qui consiste à nous focaliser sur les pratiques, ce qui revient à interroger la consistance des pratiques par rapport aux politiques. Dans une deuxième section, nous insisterons sur la nécessaire prise en compte du contexte dans lequel se déploie la gestion des ressources humaines, ce qui revient à nous préoccuper des facteurs de contingence de la gestion des ressources humaines. Dans la dernière section nous évoquerons notre prédilection pour les idéaux-types que nous justifierons en termes de mise en relation de variables contribuant à une cohérence.

1. En l'occurrence, les comportements souhaités.
2. Le terme politique est ici entre guillemets parce qu'il ne s'agit pas des intentions de la gestion des ressources humaines mais des jeux des acteurs qui négocient leur coopération.
3. Nous faisons ici référence à la notion de stratégie d'acteurs telle qu'elle est proposée par la sociologie des organisations (Crozier, Friedberg, 1977).
4. Nous explicitons plus loin ces notions (pratiques, décisions, jeux d'acteurs, intentions affichées…).

Plan du chapitre

SECTION 1

ÉTUDIER LES PRATIQUES AUTANT QUE LES POLITIQUES

Prenons une analogie : l'ergonomie. L'ergonomie étudie les stratégies résolutoires mises en œuvre par les travailleurs pour faire face aux situations concrètes auxquelles ils sont confrontés. Des travaux portent, par exemple, sur la manière dont les gardiens de musée gèrent les flux de visiteurs dans les salles les plus fréquentées (Guérin et al., 1991). L'ergonome prend en compte la prescription, c'est-à-dire le mode opératoire et les procédures fixées par le règlement ou le bureau des méthodes dans les contextes industriels. Mais ce qui l'intéresse vraiment, c'est la manière dont les opérateurs s'y prennent pour faire face aux situations critiques. Il s'avère en effet, que les pratiques effectives ne sont jamais conformes aux prescriptions. C'est ce décalage entre prescriptions et pratiques qui nous importe ici. Dans l'exemple que nous avons pris, les règlements précisent que, lorsque les effectifs sont insuffisants, les salles les moins visitées doivent être fermées : c'est la politique définie par l'organisation, c'est-à-dire ce qu'elle prescrit. Les gardiens ne suivent pas ces dispositions du règlement, car elles aggravent la situation en ralentissant l'évacuation des salles les plus fréquentées. Ils mobilisent une « intelligence de la pratique », une astuce pour faire face aux multiples contraintes et aux aléas auxquels ils sont confrontés. Cet exemple est singulier et il serait absurde de vouloir le transposer aux politiques et pratiques de gestion des ressources humaines. Il invite seulement à interroger les décalages possibles entre pratiques et prescriptions en matière de gestion des ressources humaines.

I LES DÉCALAGES DU RÉEL ET DU PRESCRIT

Il n'est pas question de faire l'impasse sur les politiques de gestion des ressources humaines et de ne pas prendre en compte les intentions de l'organisation, les choix qu'elle proclame et les procédures qu'elle préconise. Si l'on prend l'exemple du recrutement, il serait absurde de ne pas partir des choix opérés par l'organisation. Quel profil souhaite-t-elle recruter : quel niveau de formation initiale, quelles expériences préalables, quelle tranche d'âge ?… Comment souhaite-t-elle s'y prendre : qui fait quoi ? Qui rédige l'annonce ? Qui participe aux entretiens d'évaluation des candidats ? Quels outils d'évaluation utiliser ?…

Mais nous ne souhaitons pas en rester là. Nous ne prenons pas pour acquis que les recrutés correspondront à cette politique et que les candidats retenus le seront en parfaite conformité avec la procédure officielle. Nous souhaitons y regarder de plus près et voir qui a été recruté et comment cela s'est réellement fait, quelles influences ont été dominantes, sur quelle base… Quelles alliances, quelles tractations, quelles stratégies d'éviction ont été développées pour protéger quels intérêts ?

Prenons un autre exemple.

EN PRATIQUE

La politique de mobilité de la société Avanson

La société Avanson a une politique de mobilité aussi claire qu'écrite. Elle souhaite favoriser la mobilité de son personnel (50 % de cadres et 25 % de techniciens supérieurs), considérant que c'est un moyen privilégié de développement professionnel et de dynamisation des différentes structures.

Des textes nombreux actent l'importance attachée à la mobilité interne et des procédures précises cherchent à faciliter la mobilité tout en tenant compte des intérêts des différentes parties prenantes. Ainsi, il est recommandé de ne pas passer plus de trois ans dans un poste, il est demandé d'exercer son métier dans différents environnements et la promotion à certaines positions suppose un passage dans un métier autre que celui d'origine. On dit même qu'il n'est pas souhaitable qu'une personne soit promue dans son unité d'origine.

Lorsqu'on analyse les trajectoires effectives de ceux qui occupent les positions les plus élevées, on constate que leurs parcours sont beaucoup moins transversaux que la politique pourrait le laisser supposer. Ce sont des parcours mono-fonctionnels, très enracinés dans une unité particulière à l'intérieur de laquelle les promotions interviennent.

Lorsqu'on pousse l'analyse un peu plus loin, on s'aperçoit que les responsables de ces unités ne souhaitent pas que leur personnel bouge car ils craignent de perdre le savoir tacite ou non formalisé dont leurs collaborateurs sont les détenteurs. Ils sont les principaux artisans de ces promotions à l'intérieur de l'unité qui leur permettent de fidéliser leurs meilleurs contributeurs et de conserver dans l'unité les savoirs et informations accumulés. Les contributeurs individuels, susceptibles de profiter de ces « coups de force » au regard de la politique de mobilité, se gardent bien de suivre les prescriptions officielles et font allégeance à ceux qui peuvent leur donner accès aux filières de promotion. Ces pratiques ne sont pas sans effet sur le fonctionnement organisationnel des unités qui peuvent devenir opaques et fermées sur elles-mêmes.

Cet exemple montre bien que les stratégies de certains acteurs peuvent l'emporter sur les politiques officielles, même très instrumentées. Sur le plan de la méthode, notre démarche consiste donc à partir des décisions de gestion des ressources humaines : qui a-t-on effectivement recruté ? qui a-t-on effectivement promu ?… Les décisions de gestion des ressources humaines sont considérées comme les résultantes de processus, c'est-à-dire d'enchaînements d'opérations, d'interactions, d'influences et de négociations plus ou moins explicites. Ces processus font intervenir des acteurs, qu'il convient d'identifier

et dont on cherche à appréhender les logiques, autrement dit la manière dont ils se représentent leurs intérêts. Les décisions de gestion des ressources humaines sont les produits des négociations entre ces acteurs, acteurs détenteurs de ressources de pouvoir plus ou moins importantes. Ainsi, le cas Avanson met en scène une négociation entre des responsables d'unités qui mettent en avant les risques sur les résultats économiques, les services ressources humaines désireux d'activer la mobilité et des salariés qui évaluent les bénéfices qu'ils peuvent tirer de la mobilité ou de l'allégeance à leur responsable d'unité.

Aborder la gestion des ressources humaines en termes de pratiques, c'est donc chercher à interpréter les comportements des acteurs qui interviennent dans les processus formels et informels qui façonnent les décisions de gestion des ressources humaines.

2 Les enjeux pédagogiques de la focalisation sur les pratiques

Cet ouvrage se propose d'entraîner ses lecteurs au repérage des processus de décision en matière de gestion des ressources humaines et à l'interprétation des comportements de tous ceux qui interagissent dans ces processus. Quelles sont les implications pédagogiques de ce programme ?

Vers la fin des années 1980, la communauté des enseignants et chercheurs en gestion des ressources humaines a fondé l'AGRH[1], Association française de gestion des ressources humaines devenue ultérieurement Association francophone de gestion des ressources humaines. Cette association académique distincte de l'association des praticiens[2] encourage les recherches en gestion des ressources humaines et veut contribuer au rayonnement scientifique de cette discipline. Dès ses premiers congrès, elle a engagé une réflexion épistémologique[3] sur la gestion des ressources humaines et a analysé tant l'enseignement que les manuels de gestion des ressources humaines. Ces derniers avaient longtemps été dominés par la logique de l'exemplarité, c'est-à-dire par une tentative de repérage, de codification, puis de généralisation, des pratiques repérées comme « exemplaires », c'est-à-dire particulièrement performantes. Cette logique, particulièrement présente dans les pays anglo-saxons, suppose donc le repérage des *best practices*, effectué grâce à un benchmarking plus ou moins intensif.

En 1993, un ouvrage collectif intitulé *Repenser la GRH ?* (Brabet (dir.), 1993b) est paru. Il comporte l'analyse de contenu (Brabet, 1993a) d'un corpus de plusieurs dizaines d'ouvrages et manuels français et anglo-saxons. Cette analyse cherche à repérer si, au-delà de leurs différences et particularités, ces ouvrages ne peuvent pas être regroupés en grandes familles selon les conceptions implicites ou explicites de l'entreprise, des ressources humaines et de leur gestion. Elle s'intéresse en particulier à la manière dont les ouvrages concernés appréhendent trois types de questions :

- celle des « objets » du champ de la gestion des ressources humaines : individu, organisation, société, enjeux de la gestion des ressources humaines ;

1. *http://www.reims-ms.fr/agrh/.*

2. ANDRH, Association nationale des DRH, anciennement intitulée ANDCP, Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel, créée en 1957. http://www.andrh.fr/

3. Réflexion sur les conditions de production et de validité des savoirs d'une discipline.

- celle de l'intervention en gestion des ressources humaines dans les processus de changement ;
- celle du savoir en gestion des ressources humaines, de sa nature, de ses conditions de production et de son statut.

Cette étude dégage trois modèles de la gestion des ressources humaines que nous synthétisons dans le tableau 1.1.

Tableau 1.1 – Les modèles de la GRH (d'après J. Brabet)

Modèlede GRH	Instrumental	Arbitrage managérial	Gestion des contradictions
Enjeux	• Acteur conditionnable • Convergence des intérêts et harmonie	• Acteur politique • Convergences-divergences arbitrables à long terme. • Harmonie à construire	• Acteurs rationnels et irrationnels • Convergence/divergences « essentielles » à gérer en permanence
Changement et intervention	• Acteur clé : DRH expert • Changement volontaire programmé centralement	• Acteur clé : management • Changement programmé et négocié, initiative managériale	• Acteur clé : historique, priseen compte du rôle de l'analyste • Changement central et local : ordre et désordre
Savoirs	• Behaviorisme et positivisme • Applicationde connaissances techniques GRH	• Analyse politique • Évaluation des contextes et des jeux des acteurs pour trouver solutions contingentes	• Multi-théorisation (sociologie,économie, histoire, psychanalyse…) • Cadres conceptuels d'élucidation des contradictions

Le premier modèle, dit « instrumental », considère que la ressource humaine est susceptible d'être fortement orientée dans ses comportements par les dispositions de gestion des ressources humaines. Il met en conséquence l'accent sur l'instrumentation et sur les techniques relatives aux différents volets de la gestion des ressources humaines. L'acteur clef de ce modèle est le directeur des ressources humaines, expert détenteur des techniques et instrumentations censées assurer la mise en œuvre des changements souhaités. Cette perspective affirme sa légitimité en postulant une convergence de l'efficacité économique et de l'efficacité sociale : une bonne politique sociale améliorerait la performance économique. Et réciproquement : la performance économique est nécessaire pour mettre en œuvre une bonne politique sociale.

Ce modèle est dominant dans les ouvrages analysés par J. Brabet, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il est profondément rassurant en ce sens qu'il promet que tout individu maîtrisant bien les outils et techniques de gestion des ressources humaines peut devenir un bon responsable de ressources humaines, sans pour cela avoir besoin de qualités personnelles ou d'un charisme hors du commun. En faisant de la gestion des ressources humaines avant tout une affaire technique, il répond aussi à la demande des

étudiants et des lecteurs des manuels qui sont à la recherche de solutions qu'ils puissent apprendre, maîtriser, puis reproduire (Brabet, 1999). La gestion des ressources humaines est alors une pratique de gestion « comme les autres » qui peut rivaliser en sérieux et en légitimité avec des disciplines fortement outillées telles que la finance dès lors qu'elle présente les mêmes vertus de technicité et de rigueur. Ensuite, ce modèle est aussi profondément positif en ce sens qu'il évite de se poser la question des dégâts collatéraux causés par les politiques de gestion des ressources humaines : si la gestion des ressources humaines est au service des intérêts définitivement convergents de la société, de l'entreprise et des individus qui la composent, les cas de conscience que peuvent poser des pratiques telles que le licenciement, le traitement différencié des ressources humaines ou encore les sanctions n'ont plus guère de raison d'être. Enfin, il promet que l'homme ou la femme de ressources humaines a bien une maîtrise sur son action et les résultats de celle-ci : acteur central d'une fonction sur laquelle son expertise technique lui donne la haute main, il est en quelque sorte « maître chez lui » et peut imposer ses choix dès lors qu'ils sont en ligne avec la politique générale de l'entreprise et ses orientations, sans avoir à redouter des ingérences de la hiérarchie ou des salariés eux-mêmes.

Le deuxième modèle (dit « arbitrage managérial ») est celui qui met en scène des acteurs stratégiques[1]. Ces acteurs évaluent les risques et opportunités que représentent les politiques de gestion des ressources humaines ou les changements envisagés. Ils négocient en permanence de façon explicite ou plus sournoise leur coopération. L'acteur clef n'est plus le directeur des ressources humaines qui est un acteur parmi d'autres. Comme les autres managers, il évalue les rapports de force, les conjonctures, les alliés et opposants potentiels pour promouvoir les intérêts dont il se sent porteur. Cette perspective s'inscrit dans une convergence potentielle des logiques économiques et des logiques sociales, mais celle-ci n'est pas garantie et ne saurait se postuler *a priori*… Ainsi un changement négocié requiert des ajustements plus longs et difficiles qu'un changement imposé, mais peut être plus facilement implémenté. Ici, l'homme ou la femme de ressources humaines sont avant tout des négociateurs, dont le talent consiste à identifier la logique des autres acteurs et à tenter de les convaincre que les dispositifs qu'il leur propose peuvent – quand tel est le cas – présenter un intérêt pour eux et rencontrer au moins partiellement leur logique propre.

Le troisième modèle dit de « gestion des contradictions » regroupe des travaux ou ouvrages dont la perspective est plus critique et l'ambition plus explicative que normative. D'ailleurs, ces ouvrages ne sont pas systématiquement repérés comme relevant de la discipline gestion des ressources humaines, mais plutôt comme des livres écrits par des auteurs en sciences humaines et sociales (psychologie, sociologie, sciences politiques, etc.) scrutant et critiquant les pratiques de gestion des ressources humaines. En d'autres termes, ce modèle s'adosse aux connaissances élaborées dans d'autres disciplines pour rendre compte des contradictions qui parcourent les organisations. Il complexifie le sujet de la ressource humaine en ne le limitant pas à un calculateur rationnel et habilement négociateur comme c'est le cas dans le modèle de l'arbitrage managérial. Il prend

1. Au sens de l'analyse stratégique par acteurs développée par la sociologie des organisations.

éventuellement en compte des dimensions inconscientes. Il s'efforce de replacer ce qui se joue au niveau d'une organisation dans une perspective historique ou sociétale plus large.

Notre programme passe par l'étude attentive des outils, des techniques, des démarches mis en œuvre par les politiques de gestion de ressources humaines auxquels nous nous intéressons. Il ne s'agit pas d'en rester aux attentes des concepteurs de ces instrumentations, mais d'observer la manière dont les acteurs concernés s'en saisissent, les détournent ou les vident de leur contenu. En première instance, nous adoptons un postulat de rationalité de l'acteur et considérons que celui-ci a ses raisons de se comporter comme il se comporte. Il nous incombe donc d'élucider les risques, les enjeux, les opportunités qui permettent de rendre compte de son comportement. Cette posture peut permettre d'identifier des modifications de règles du jeu susceptibles de faire évoluer les comportements. L'exemple Avanson évoqué ci-dessus peut déboucher sur la définition de dispositifs de revue de personnel générant d'autres calculs et stratégies de la part des acteurs[1]. Le postulat de rationalité n'est pas incompatible avec la prise en compte des limites de la rationalité absolue (March, Simon, 1974). Notre souci de fournir aux lecteurs plusieurs grilles d'interprétation des comportements et d'élucidation des difficultés rencontrées par les activités de gestion de ressources humaines conduit à adopter dans de nombreux chapitres des représentations plus complexes de l'acteur que celle de l'acteur rationnel.

En outre, comme l'indique le sous-titre de cet ouvrage nous souhaitons interroger les apports d'autres disciplines (économie, sociologie, sciences politiques, psychologie…) pour élucider les problèmes récurrents de gestion de ressources humaines et les évolutions de l'environnement des organisations. Les emprunts à des courants relevant du modèle de la gestion des contradictions nourrissent donc aussi les analyses développées dans cet ouvrage.

Selon les problématiques abordées, les situations analysées et les grilles d'analyse mobilisées notre perspective sera celle d'une possible convergence ou d'une divergence plus ou moins définitive des logiques économiques et sociales.

Mais avant d'évoquer quelques autres partis pris théoriques ou pédagogiques, prenons acte de l'émergence d'un courant critique en GRH, rarement évoqué par les manuels et qui nous semble constituer une source utile pour des lecteurs souhaitant prendre un peu de recul par rapport à l'objet GRH.

3 La prise en compte de la perspective critique en GRH

Le propos de ce chapitre est d'aider le lecteur à situer les partis pris de cet ouvrage par rapport à ceux d'autres manuels ou textes de la littérature en GRH, mais aussi de donner au lecteur un aperçu aussi large que possible des postures théoriques, épistémologiques, politiques par rapport à l'objet gestion des ressources humaines. À cet égard, on espère fournir quelques clés pour positionner des productions relatives à la GRH, les

1. Ces dispositifs seront évoqués au chapitre 8.

unes par rapport aux autres. Ainsi nous venons de voir avec les modèles de GRH, les notions d'approche instrumentale de la GRH, de convergence ou divergence des intérêts, de conception de l'acteur organisationnel ou social. Les développements récents de la littérature critique en GRH nécessitent de compléter le tableau des modèles de la GRH.

Les *Critical Management Studies* (CMS) ne concernent pas que la GRH. Elles interpellent les différentes disciplines de gestion que ce soit la stratégie, la comptabilité, l'audit, le contrôle, la finance, le marketing… (Golsorkhi, Huault, Leca, 2009). Elles procèdent au départ d'initiatives individuelles, qui se fédèrent progressivement jusqu'à s'institutionnaliser à travers un groupe d'intérêt de l'*Academy of Management*, une conférence biannuelle, un site et des revues[1]. Burrell et Morgan (1979) sont considérés comme les précurseurs des CMS (Cazal, Dietrich, 2003). Ils s'intéressent au champ de l'analyse des organisations et le considèrent « comme largement dominé par l'orthodoxie fonctionnaliste d'inspiration positiviste. Ils soutiennent la thèse que cette domination est fortement préjudiciable au champ de l'analyse des organisations, empêchant tout développement réel d'approches alternatives, et particulièrement critiques »[2]. Ils en appellent à une rupture avec le paradigme dominant. Burrell introduit ensuite le postmodernisme en théorie des organisations et Morgan (1989)[3] dégage les métaphores qui sous-tendent les différents paradigmes organisationnels. Au Royaume-Uni, la politique thatchérienne a réduit les crédits des départements de sociologie et conduit de nombreux chercheurs rompus aux traditions critiques en Sciences Sociales et en Relations Professionnelles à intégrer les départements de gestion. Ils vont contribuer à faire de la Grande Bretagne un centre très actif d'approches critiques du management. Sur les campus américains, c'est le succès d'auteurs dits de la *French Theory* (Derrida et Foucault notamment), qui pousse à les mobiliser pour « déconstruire » les approches utilitaristes dominantes du discours managérial. Des critiques d'inspiration féministe insistent sur la construction des connaissances et des pratiques managériales sur la base de valeurs patriarcales et de domination masculine (Martin, 1990). De leur côté, les *race studies* inspirent des travaux attentifs aux pratiques discriminatoires.

Ainsi, des auteurs français inspirent des recherches critiques en management dans le monde anglo-saxon, alors qu'en France la recherche en gestion reste longtemps peu critique, la critique du management provenant principalement des sciences sociales. Il faut faire intervenir l'histoire institutionnelle de la recherche en management en France, ainsi que le rôle de l'alliance du patronat éclairé et de hauts fonctionnaires modernistes pour comprendre la longue domination du paradigme de la performance sur la recherche en gestion en France (Golsorkhi, Huault, Leca, *op. cit.*, pp. 2-9) et le faible écho d'approches critiques internes. « Les fondements sociaux du consensus à la française sur lesquels reposait la recherche en management s'effritent » (*ibid.*, p. 8) : mondialisation, financiarisation, flexibilité, développement des inégalités, éclatement de la catégorie des cadres… affaiblissent « l'idéal civique » (la contribution de l'entreprise au développement de la société) et la dynamique de dépassement des oppositions de classe. Un changement de contexte socio-historique expliquerait donc l'émergence tardive mais vigoureuse de la recherche critique en gestion en France.

1. La conférence : Standing Conference on Management & Organization Inquiry (http://sc-moi.ning.com/). Les revues : Organization (http://org.sagepub.com/), Ephemera (http://www.ephemeraweb.org/), Tamara (http://tamarajournal.com/). Le site : http://cmsorg.wikispaces.com/

2. *Ibid.* p. 539.

3. Morgan, 1989. Une de ces images est intitulée : « le côté répugnant, l'organisation vue comme instrument de domination », p. 319

Les *critical management studies* (CMS) sont une nébuleuse procédant d'influences diverses :

- le post-marxisme. Il étudie les rapports de domination, qui fondent les rapports sociaux et leurs mécanismes générateurs. La *Labour Process Theory* critique l'organisation du travail.
- la théorie critique de l'École de Francfort (Adorno, Horkheimer, Habermas) qui s'intéresse aux dispositifs pour masquer l'exploitation totalitaire et la rendre plus légitime (Dany, Courpasson, 2006).
- la *French Theory* (Derrida, Foucault, Lyotard…). Derrida propose de déconstruire les pratiques, organisation, institution, en mettant en évidence les présupposés historiques qui ont amené à leur formation et à leur maintien. L'approche foucaldienne explore les formes de l'administration totalitaire, les pratiques disciplinaires et les dispositifs de surveillance qui construisent des sujets dociles.

On peut cependant repérer quelques convergences ou démarches centrales aux CMS :

- dénaturalisation et contextualisation. L'analyse des discours et de leur justification est privilégiée, car le rôle du langage est déterminant. Il s'agit de mettre à jour les constructions sociales des cadres cognitifs imposés et de rechercher des alternatives ;
- approche politique multi-acteurs et mise en évidence des relations asymétriques de pouvoir. « Les injustices sociales, les disparités économiques et les nombreuses formes de désastre écologiques sont générées par des mécanismes dont le pouvoir constitue l'épicentre » (Golsorkhi, Huault, Leca, *op. cit.*, p. 11) ;
- visée de transformation et recherche d'émancipation pour les dominés[3].

Ces éléments généraux sur les CMS étant introduits, quelles sont les orientations ou problématiques principales des études critiques en matière de GRH ? :

- la GRH est-elle vraiment différente de la gestion du personnel et en quoi ? Avant d'évoquer les pistes de réponses apportées par les études critiques à cette question, il est nécessaire d'évoquer les nombreux travaux s'efforçant de distinguer « gestion des ressources humaines » et « gestion du personnel ». L'émergence de cette distinction procède d'une double préoccupation : d'une part, analyser le changement de dénomination intervenu au cours des années quatre-vingt dans les entreprises, lesquelles remplacent l'intitulé service ou responsable du personnel par celui de service ou responsable des ressources humaines. D'autre part, rendre compte des efforts du savoir GRH pour se constituer en discipline scientifique. Selon Guest, quatre caractéristiques feraient la différence entre gestion des ressources humaines et gestion du personnel[4] : l'intégration stratégique (recherche de synergie entre la GRH et la stratégie ainsi que mise en cohérence des différents volets de la GRH[5]), l'implication du personnel (il s'agit d'obtenir l'engagement du personnel et une adhésion aux valeurs de l'organisation[6]), la flexibilité (l'entreprise doit être

1. La catégorie des dominés s'est élargie au fil du temps, jusqu'à inclure la quasi-totalité de la population des sociétés contemporaines, exposée à l'idéologie du self, à la fatigue d'être soi pour reprendre l'expression d'Ehrenberg, 1998.

2. Nous nous appuyons sur les travaux de Léonard, 1994. Elle passe en revue tous les travaux qui ont porté sur la distinction entre GRH et gestion du personnel. Elle retient finalement la conceptualisation de Guest (1987).

3. Nous reviendrons sur cette question au cours des chapitres 2 et 10 de l'ouvrage.

4. Voir le chapitre 2 du présent ouvrage.

adaptable à des évolutions non prévues de son environnement[1]) et la qualité (les compétences de la main-d'œuvre doivent permettre une performance organisationnelle de qualité[2]). En résumé, la GRH s'efforce d'assurer une mobilisation de la main-d'œuvre pour générer un avantage concurrentiel, alors que la gestion du personnel est prioritairement soucieuse de contrôle et de coût. Les études empiriques conduites par les chercheurs d'inspiration critique relativisent la différence entre GRH et gestion du personnel. Ils parlent de renouvellement et d'approfondissement des modes de contrôle.

- une deuxième orientation de la recherche critique en GRH s'appuie sur des grilles de lecture post-modernistes telles celles développées par Foucault ou par les recherches féministes. Ainsi Townley, « propose une éthique basée sur « *voice, visibility, integrity, difference and non-hierarchical relations* » (Townley, 1994, p. 168). Elle donne, à titre d'illustrations, des pratiques de GRH conformes à cette éthique : appréciation par les subordonnés, intégration de qualités féminines négligées dans les descriptions d'emploi (qualités relationnelles, émotionnelles, d'organisation), conception et formulation relationnelles et contextuelles des compétences managériales, développement de l'équité au travail et gestion des différences comme ressources, développement de relations sociales non hiérarchiques » (Cazal, Dietrich, *op. cit.*, p. 543). On remarquera le souci de proposer des pistes de renouvellement de la GRH.
- la troisième orientation s'efforce de donner à voir la face cachée des organisations contemporaines et les dimensions humaines et inhumaines de la GRH (Steyaert, Janssens, 1999).

Les études critiques (que ce soit les CMS, en général ou les travaux qui portent sur la GRH, en particulier) n'échappent pas à la critique. On leur reproche de sous-estimer les individus, qui ne seraient que des « dupes », cautionnant des systèmes jouant contre leurs intérêts. Comment expliquer également que des individus différents adoptent une lecture et des réponses identiques face aux techniques disciplinaires auxquels ils sont confrontés (Dany, Courpasson, *op. cit.*, p. 431) ? L'orientation nihiliste de certains courants critiques, confinant à « l'anti-managérialisme » de principe (Cazal, Dietrich, *op. cit.*, p. 544) est de nature à saper les énergies individuelles génératrices de changement. Il est également reproché aux études critiques d'avoir peu d'influence sur les pratiques et finalement de ne pas empêcher le *mainstream*, instrumental, moderniste et positiviste de s'imposer. Ce à quoi les tenants des études critiques répondent que c'est la dénonciation des pratiques discriminatoires, qui a abouti à une prise en compte par les pouvoirs publics et par les entreprises de cette préoccupation (Dany, 2009).

Les études critiques fournissent un langage pour l'action, condition minimale d'une mobilisation ou de la construction d'un acteur collectif[3]. Elles permettent aussi de déstigmatiser des situations individuelles et de rendre plus compréhensible les souffrances vécues (Dany, *op. cit.*, p. 322). Si certains courants critiques campent sur une position doctrinale et radicale, d'autres se veulent plus constructifs et s'efforcent de présenter des

1. Cette question est reprise au chapitre 4 du présent ouvrage.

2. Le chapitre 2 revient sur le changement de modèle productif correspondant à ces critères.

3. Nous reviendrons sur ce thème dans le chapitre 3.

pratiques novatrices. Ils prennent en compte les contraintes qui pèsent sur les organisations, mais aussi les marges de discrétion. Les études critiques soulignent les écarts entre pratiques et discours : « Appréhender les interactions plus complexes qu'il n'y paraît, entre discours et pratiques permet de saisir le savoir-faire gestionnaire dans sa dimension transformatrice (Cazal, Dietrich, *op. cit.*, p. 550) ». En effet on peut aborder la GRH, « comme une pratique qui s'interroge sur elle-même, les intérêts et les valeurs qu'elle défend, les instrumentations qu'elle met en place pour mieux accompagner, voire induire le changement (*ibid*, p. 549) ».

Le présent ouvrage ne prétend pas s'inscrire dans le programme de recherche et d'action des études critiques en GRH. Les partis pris que nous présentons dans ce chapitre ne seraient cependant pas condamnés par certains courants des études critiques :

- la confrontation des pratiques et des politiques ;
- l'approche pluri-acteurs, l'attention au vécu des acteurs, la probable divergence des intérêts des acteurs de l'organisation ;
- le souci de la contextualisation et des conjonctures socio-historiques…[1]

Les études critiques constituent une ressource pour nos lecteurs, qui pourront s'ils le souhaitent, mobiliser les références bibliographiques fournies pour poursuivre le fil. Les études critiques aident à prendre de la distance par rapport aux idées reçues, aux modes et aux conceptions dominantes. Elles alimentent utilement les indispensables débats autour de la GRH.

SECTION 2

COMPRENDRE LES ENVIRONNEMENTS INSTITUTIONNELS

L'identification des *best practices* est une tentation permanente en gestion des ressources humaines et la vogue du *benchmarking* ne contribue pas à modérer cet appétit. En effet, une idée peut être bonne, mais rien ne vaut l'épreuve des faits et il serait dommage de se priver de l'expérience des autres. La difficulté réside dans la mise en évidence des conditions de validité de la bonne pratique. Les chercheurs en gestion des ressources humaines ont questionné le travail de codification des *best practices* auquel s'est longtemps livré l'enseignement de la gestion des ressources humaines. Ils ont remarqué que lesdites *best practices* émanaient le plus souvent de très grandes entreprises, à fort contenu technologique, et nord-américaines. Ces facteurs de contingence étaient rarement mis en avant alors qu'on peut penser qu'ils ne sont pas neutres. Nous souhaitons éviter ce travers et prendre en compte les contextes. Les chapitres 2 à 4 se distinguent des chapitres qui suivent (5 à 9) car ils ne portent pas sur des actes de

1. Voir section suivante.

gestion des ressources humaines. Ils dressent une toile de fond et présentent des cadres plus globaux qui vont influencer les différents actes de gestion de ressources humaines.

I UNE APPROCHE CONTINGENTE DE LA GESTION DE RESSOURCES HUMAINES

Le quatrième congrès de l'AGRH en 1993 avait pour thème « Universalité et contingence de la gestion des ressources humaines ». Cet intitulé montre que la question agite la communauté académique comme celle des praticiens et consultants : la gestion des ressources humaines est-elle en mesure de formuler des propositions valables de façon universelle ? Sa tâche prioritaire n'est-elle pas d'élucider les conditions de validité des démarches et techniques qu'elle présente ?

Tous les consultants ne sont pas sur une ligne universaliste : bon nombre proposent des démarches sur mesure correspondant aux spécificités du client. Certains fondent cependant leur réputation sur une démarche fondamentalement universaliste. La méthode Hay[1] est une méthode de pesage des postes[2] servant à hiérarchiser les rémunérations. Elle repose sur une batterie des critères et des tables de cotation susceptibles de s'appliquer à tous les types d'organisation, quels que soient leur activité et leur environnement national. Ce cabinet met en avant son universalité pour intéresser des groupes multinationaux intervenant dans de nombreux pays. Sa validité transnationale

EN PRATIQUE

Une gestion des ressources humaines peu orthodoxe

Un étudiant a utilisé un questionnaire issu d'un manuel américain pour faire l'audit de la gestion des ressources humaines de l'entreprise, installée en France, dans laquelle il travaille. Cette check-list permet d'établir un score. L'entreprise en question a fait l'objet d'une notation médiocre sur la base des questions posées.

Cette petite société a néanmoins une réussite économique et stratégique assez remarquable. Fondée par une famille originaire d'un pays du Moyen-Orient, elle ne recrute que des ressortissants de ce pays et de plus provenant de familles connues des fondateurs ; elle aide ses salariés à obtenir les papiers nécessaires pour pouvoir travailler en France. Le discours mobilisateur des dirigeants est du type : « On va montrer au monde entier que ceux de notre pays sont les champions internationaux dans le métier qui est le nôtre. »

Les différentes pratiques de gestion des ressources humaines de cette entreprise s'éloignent significativement des canons de certains manuels américains tels que celui qu'a utilisé l'étudiant pour auditer la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Sa réussite est cependant avérée.

1. Cette méthode est présentée au chapitre rémunérations.
2. Voir chapitre 6.

n'est pas en cause. Ce qui peut cependant être contesté, c'est sa pertinence pour toutes les organisations. On peut démontrer que cette méthode de classification est porteuse d'un système de valeurs, plus ou moins explicite et pas nécessairement partagé par toutes les organisations. Elle correspond mieux à certaines formes de structure qu'à d'autres. En bref, elle est moins neutre qu'elle ne le prétend.

Nous nous situons pour notre part du côté de la contingence et sommes plus soucieux de comprendre le contexte des organisations auxquelles nous nous intéressons que de juger leurs pratiques de gestion des ressources humaines au regard d'une orthodoxie de la bonne gestion des ressources humaines.

Notre attitude consiste à suspendre tout jugement *a priori* sur la valeur d'une gestion des ressources humaines et à essayer de comprendre sa logique, sa pertinence et ses effets. Certes, dans le cas évoqué, ce qui avait bien marché dans la phase de démarrage de l'entreprise commençait à toucher ses limites, compte tenu du développement atteint par l'entreprise. Il ne s'agit donc pas de s'incliner devant une réussite économique peut-être précaire pour avaliser n'importe quelle pratique de gestion des ressources humaines. Nous considérons cependant que les gestions des ressources humaines les plus informelles, voire inédites, méritent d'être analysées et évaluées *a posteriori* et non *a priori*.

Cette prise de position en faveur de la contingence (Aubert et al., 1991) ne constitue pas une avancée théorique révolutionnaire. Elle correspond à une évolution de la théorie des organisations largement popularisées par les travaux de Woodward (1985), Burns et Stalker (1961), Lawrence et Lorsch (1973)… dans les années 1960 et développée par bien d'autres auteurs. Ces auteurs ont montré qu'il n'y a pas de bonne structure organisationnelle en soi, mais qu'il y a des structures organisationnelles plus ou moins adaptées à certains contextes. Les facteurs de contingence organisationnelle identifiés par les auteurs de cette mouvance ne sont pas tous transposables en l'état en facteurs de contingence de la gestion des ressources humaines. On en trouve beaucoup qui sont facteurs de contingence tant pour l'organisation que pour sa gestion des ressources humaines[1] (voir tableau 1.2).

La contingence est une remise en cause du *one best way*. Elle admet qu'il puisse y avoir plusieurs bonnes solutions ou que la pertinence de telle ou telle solution puisse varier selon les situations. Cela n'exclut pas la norme : tel facteur de contingence peut rendre une solution mieux adaptée qu'une autre[2].

1. Le modèle de la contingence est aussi présent dans le modèle de l'arbitrage managérial et s'oppose précisément à l'universalisme du modèle instrumental.

2. Des pressions s'exercent sur les organisations pour les faire se conformer à des normes ou converger vers des modèles standardisés. C'est le propos du courant néo-institutionnaliste animé par DiMaggio et Powell. Ceux qui souhaitent aborder cette approche peuvent consulter le chapitre 1 « Entre universalisme et contingence » de Cadin, Guérin, 2010.

Tableau 1.2 – Quelques facteurs de contingences affectant la GRH

Environnement Interne	GRH	Environnement Externe
Stratégie **• Coût ou différentiation** **• Diversification ou spécialisation**	**La fonction ressource humaine** • Statut du DRH • Profil du DRH • Mission du DRH • Structure de la FRH	**Économie** • Marché du travail • Taux d'inflation • Conjoncture • Concurrence
Organisation **• Taille** **• Structures** **• Mécanismes de coordination**	**La gestion des ressources humaines** • Vision • Modes d'actions • Activités • Partage entre hiérarchie et DRH	**Technologie** • Rythmes des innovations • Intensité de la R&D • Diffusion des progrès technologiques
Identité **• Profil des dirigeants** **• Représentations partagées** **• Histoire**		Social • Systèmes culturels • Appareil éducatif
Ressources humaines **• Qualifications** **• Statuts** **• Effectifs**	**L'instrumentation** • Techniques • Outils • Dispositifs • Contrôle	**Législatif** • Lois, règlements • Systèmes d'aides du gouvernement

2 L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL COMPTE

Lorsqu'on compare les manuels de gestion des ressources humaines nord-américains et européens, on constate des différences non négligeables dans les approches de la gestion des ressources humaines de ces deux ensembles géographiques. Ces différences peuvent être mises en relation avec la densité des droits du travail des pays concernés. Le droit du travail européen est plus abondant, plus intrusif, plus précis que le droit du travail nord américain. Les degrés de liberté laissés aux entreprises européennes sont moins nombreux que ceux dont jouissent leurs homologues américaines. L'environnement juridique pèse fortement sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi, on verra dans le chapitre appréciation que la législation américaine[1] relative à la discrimination influence très directement les pratiques des entreprises américaines en matière d'appréciation des performances.

1. La législation n'est pas absente aux États-Unis, mais elle porte souvent sur d'autres dimensions qu'en Europe.

La loi est une manière de produire des règles, mais elle n'est pas la seule. Le chapitre consacré aux relations professionnelles s'intéresse à d'autres sources de normes, telles l'accord collectif qu'il soit de branche ou d'entreprise. La possibilité de signer des accords collectifs peut dépendre de la loi mais aussi de l'existence de partenaires sociaux en mesure de négocier de tels accords. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont donc influencées par le contexte des relations professionnelles, comme le montre de manière exemplaire le cas de la formation professionnelle continue qui sera abordé dans le chapitre 9.

L'environnement institutionnel de l'organisation, c'est aussi le système éducatif. On peut en effet considérer qu'il concerne les entreprises dans la mesure où il fournit avec plus ou moins de succès les compétences dont celles-ci ont besoin. Les travaux de comparaison internationale montrent que d'un pays à l'autre la « division du travail » entre système éducatif et système productif (les entreprises) varie (Maurice, 1993a). Le système éducatif allemand donne une place importante à l'apprentissage[1]. Entreprises allemandes et système éducatif sont très engagés dans la coproduction des compétences professionnelles. Les entreprises japonaises n'attendent pas du système éducatif qu'il assure la formation professionnelle des étudiants. Les entreprises japonaises exigent des diplômés de bonnes connaissances générales et qualités intellectuelles. Elles organisent elles-mêmes la formation professionnelle des étudiants qu'elles recrutent. Cela représente un investissement considérable, mais il fait sens dans une perspective d'emploi à vie et de marché du travail assez peu actif. Il y a donc une interaction entre système éducatif, système productif et marché du travail.

L'environnement institutionnel occupe donc une place non négligeable dans les différents chapitres de cet ouvrage. Il permet de comprendre et de mettre en perspective les politiques de gestion des ressources humaines.

3 Les vertus de la comparaison internationale

Chaque fois que les thèmes que nous abordons le permettent, nous faisons référence à des comparaisons internationales. C'est un moyen puissant pour prendre un peu de distance vis-à-vis d'« exceptions » nationales dans lesquelles le lecteur est tellement immergé qu'il peut en perdre de vue la singularité. La comparaison France-Allemagne nous aidera à dégager les caractéristiques du système français de relations professionnelles. Dans un autre domaine – celui des pratiques d'identification et de développement des potentiels –, de fortes différences peuvent être observées d'un pays à l'autre, et même d'une aire culturelle (latine, anglo-saxonne, asiatique) à l'autre. L'interprétation de ces différences passe par la prise en compte du rôle du système éducatif, du poids de l'État et des politiques de carrières des organisations (Cadin, Guerin, 2003). La comparaison internationale est donc très utile sur le plan pédagogique car elle met en évidence des

1. Voir chapitre 9.

cohérences nationales faisant intervenir différents sous-systèmes et elle contribue à élargir les représentations des possibles.

Cet ouvrage n'aborde pas directement les problématiques spécifiques des entreprises multinationales, mais le souci de prise en compte des environnements institutionnels sensibilise aux dimensions que doivent gérer les politiques de gestion des ressources humaines de telles entreprises.

La comparaison internationale a des vertus, mais elle a aussi ses limites. Elle pose la question de la pertinence du cadrage national. L'environnement qui influence le plus les stratégies et les politiques de gestion des ressources humaines des firmes est-il l'environnement national ou un environnement transnational à spécifier : le secteur, la région du monde telle que l'Europe, l'Asie…, le monde ? Depuis une quinzaine d'années, des auteurs (Locke, Kochen, Piore, 1995) se demandent si les entreprises d'un même secteur n'ont pas plus de proximité entre elles, quelle que soit leur nationalité d'origine, qu'elles n'en ont vis-à-vis des entreprises de leur espace national ?

La compétition internationale déstructure-t-elle les environnements nationaux ? Conduit-elle à une convergence au-delà des trajectoires nationales (Womack, Jones, Roos, 1992) ? Le secteur automobile donne lieu à de nombreux travaux de recherches[1], lesquels tendent à infirmer la thèse de la convergence et à montrer que les stratégies des firmes restent malgré tout fortement enracinées dans leur contexte national d'origine[2]. Par ailleurs, l'organisation des firmes en réseaux, résultant de l'externalisation[3] d'éléments de la chaîne de valeur, brouille également les repères nationaux. Le périmètre de la maison-mère ne rend pas compte des pratiques de gestion des ressources humaines en vigueur chez les sous-traitants. Les rapports ou statistiques attestant les performances au titre de la responsabilité sociale des entreprises sont souvent entachés de telles limitations[4].

Le cadre national est donc questionné, mais il reste cependant fortement structurant des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines.

Section 3

Fournir des points de repère pour caractériser politiques et pratiques de gestion des ressources humaines

Caractériser une politique ou une pratique de gestion des ressources humaines, c'est expliciter les choix plus ou moins implicites dont elle procède. C'est la situer par rapport à un éventail de cas de figure. Qu'ils soient observateurs d'une organisation, consultants ou salariés de cette organisation, nous souhaitons entraîner nos lecteurs à cet exercice, qui est le préalable du diagnostic et de la formulation de propositions. La caractérisation suppose une collecte minimale d'informations que ce soit par interviews de quelques

1. Voir les travaux du GERPISA : http://www.gerpisa.org. Le GERPISA est le Groupe d'études et de recherche permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile.

2. Le chapitre 2 développe cette problématique.

3. Combinée ou non à de la délocalisation.

4. Alpha études. Les informations sociales dans les rapports annuels, quelle application de la loi NRE ? une étude sur les sociétés du SBF 120, Marseille, sept. 2003.

interlocuteurs de l'organisation concernée et/ou recueil de supports utilisés. Mais elle a surtout besoin d'idéaux-types ou de cas de figure contrastés.

1 Les typologies

Prenons l'exemple du recrutement : se fait-il par rapport aux exigences d'un poste particulier ou par rapport à la capacité d'un candidat à s'intégrer à la culture de l'entreprise ? Certains auteurs opposent ainsi une perspective de recrutement dite de « sélection » à une perspective de type « orientation ». Dans la première approche, c'est le candidat qui affiche les compétences ou les expériences les plus fortes par rapport aux exigences du poste qui l'emporte. Dans la seconde, l'organisation s'efforce de trouver un poste d'accueil utilisant au mieux les compétences ou aspirations du candidat retenu pour sa personnalité, ses valeurs, son projet professionnel… On peut associer à ces perspectives d'autres éléments de gestion des carrières. La perspective « sélection » peut correspondre à une absence de promesse quant aux évolutions de carrière dans l'organisation : celle-ci achète une expertise et non pas une insertion durable. La perspective « orientation » est en général associée à une promesse de collaboration de long terme comportant une évolution de carrière.

Expliciter les choix dont procède une gestion des ressources humaines suppose d'avoir une idée de l'éventail des possibles. *A priori*, cet éventail est très ouvert, car toute organisation est singulière. L'intérêt des idéaux-types consiste à ramener une variété considérable à quelques cas de figure. C'est une réduction de la diversité et sans doute un appauvrissement de la réalité, mais avec en contrepartie un gain en intelligibilité. En effet, l'intérêt d'une typologie consiste à mettre en relation un maximum de variables de façon à faire apparaître des cohérences d'ensemble. Chaque cas concret peut ainsi être rapproché de ces figures archétypales et se prêter à une caractérisation en termes de similarité ou différence par rapport à la modélisation de référence. On sera ainsi conduit à contraster un modèle de flexibilité externe par rapport à un modèle de flexibilité interne, et à repérer des hybrides ou combinaisons de ces figures de base.

L'intérêt de la caractérisation à l'aide d'idéaux-types est de permettre de poser les bonnes questions : si tel cas concret se rapproche de tel idéal-type, il y a de fortes chances qu'il en partage avantages comme inconvénients. Les idéaux-types sont des modélisations de la réalité. Ils aident à raisonner[1].

2 La segmentation

Les idéaux-types opèrent une réduction de la variété. Ils ramènent une infinie diversité à quelques cas de figures contrastés. Ces cas stylisés aident à penser, mais ils simplifient aussi l'hétérogénéité ou le caractère hybride des organisations réelles. Prenons une

1. Un modèle de gestion des ressources humaines basé sur la flexibilité externe permet-il de réagir à de fortes fluctuations d'activité ?

typologie (que nous réutiliserons d'ailleurs dans le chapitre 2). Dans un travail centré sur les nouvelles relations salariales en France, J.-L. Beffa, R. Boyer et J.-P. Touffu (1999) ont réalisé une synthèse de nombreuses recherches aussi bien françaises qu'anglo-saxonnes. Ils distinguent trois grands types de relations salariales :

- le régime de la flexibilité de marché. Il rend compte de la transformation de l'emploi permanent en emploi temporaire, à temps partiel, en intérim ou de sous-traitance. Il touche essentiellement les salariés exerçant des tâches standardisées et mal rémunérées dans des entreprises situées à la périphérie des grands groupes, qu'il s'agisse de secteurs industriels ou d'activités tertiaires ;
- le régime de la stabilité polyvalente : il concerne les salariés qui bénéficient d'un emploi durable, de politiques de formation et de perspectives de progression de carrières ;
- le régime professionnel : il s'applique à un ensemble de travailleurs, pas toujours salariés, qui disposent de compétences bien identifiées et recherchées (ingénieurs, analystes spécialistes des marchés, du management). Ils négocient individuellement leurs conditions d'emploi et de salaire, et leurs rapports avec les entreprises sont relativement distendus. Leurs carrières sont internationales et ils constituent pour les entreprises la cible de leurs politiques de hauts potentiels. Ils constituent en effet une ressource relativement rare, sensible et volatile.

Cette typologie est construite à partir d'observation d'entreprises et de secteurs ou branches.

Il se peut très bien que, dans une même entreprise, ces trois régimes coexistent et qu'on assiste à la juxtaposition en un même lieu et au même moment de politiques de gestion du travail fortement différenciées.

Les typologies présentent des cas contrastés qui aident à analyser des réalités plus mélangées. Elles fournissent des simplifications qui servent à rendre compte de situations compliquées. Notre cerveau a besoin d'opérateurs intellectuels permettant de simplifier pour ensuite complexifier. Nos expressions ou formulations relatives à la ressource humaine et à sa gestion sont aussi souvent abusivement réductrices. En effet « lorsqu'on évoque les pratiques de gestion des ressources humaines, on tend implicitement à penser le personnel comme un groupe homogène alors que les entreprises élaborent des catégories de salariés, dont les modes de gestion sont différenciés sur la base de critères plus ou moins objectivés (Dietrich, Pigeyre, 2005) ». Il y a donc lieu de restituer ces différenciations même si elles ont été minimisées en première analyse. Nous appelons segmentation, la division de la population de l'entreprise en catégories homogènes.

Les segmentations utilisées par les organisations sont de différents types. Elles peuvent être d'origine légale ou conventionnelle. Ainsi, la loi comme les conventions collectives définissent des collèges : ouvriers, employés, ETAM, cadres. L'environnement de l'organisation fournit aussi des catégorisations mobilisées dans la communication : diplôme, âge, sexe, nationalité. L'organisation, à travers ses classifications d'emploi, ses

politiques de différenciation des rémunérations et ses pratiques de gestion des carrières, construit des segmentations qui lui sont propres. Les différenciations que nous venons d'évoquer sont délibérées. Certaines segmentations sont induites ou implicites : les salaires des femmes sont 11 % plus faibles que ceux des hommes (*Ibid.*), alors qu'il ne s'agit pas d'une politique explicitement voulue.

La segmentation est nécessaire car une organisation ne peut, ni gérer chaque individu de manière spécifique, ni traiter tout son personnel sans faire la moindre différenciation. Il y a une demande sociale : « Les gens sont attachés à une différenciation sociale » constate P. Savidan (2006). F. Dubet ajoute : « Le désir d'égalité traduit en vérité en France une volonté de "garder son rang dans l'ordre inégalitaire légitime" (cité par Le Boucher, 2006). » Il y a aussi un besoin pratique. De même que l'analyste a recours à des idéaux-types pour caractériser une organisation singulière, le gestionnaire de ressources humaines a besoin de positionner un cas particulier par rapport à une catégorie d'appartenance ou à une communauté de situations. Il est toujours exposé au risque qu'un *alter ego* revendique au nom de l'équité l'extension de mesures particulières appliquées à un individu. La catégorisation permet donc d'appliquer une routine de traitement et facilite la gestion.

La segmentation n'est pas neutre : elle a des effets sur les comportements et sur les représentations. Elle crée de l'identité professionnelle et favorise une conscience collective de la part de ceux qu'elle constitue en groupe social. Elle fédère ceux qui partagent une situation et une appartenance communes. Ils peuvent se transformer en groupe de pression ou en acteur collectif, comme nous le verrons au chapitre sur les relations professionnelles. La segmentation expose aussi au risque de la discrimination : âge, sexe, minorité visible… en constituent les stigmates comme nous le verrons au chapitre recrutement. On peut donc s'interroger sur l'efficacité des effets d'éviction engendrés : est-il vraiment de l'intérêt de l'organisation d'écarter les femmes d'un certain nombre de positions clés, ou de se priver des talents de groupes discriminés ?

La segmentation étant inévitable, comment en faire un levier qui génère plus d'effets positifs (identité professionnelle, par exemple) que d'effets négatifs (éviction, ressentiment…) ? F. Pigeyre (2005) recommande la clarté des principes et règles de segmentation. Elle appuie sa démonstration sur la gestion des potentiels. Cette question est reprise dans le chapitre « mobilité et carrières ». En bref, l'éligibilité au statut de « haut potentiel » est largement déterminée dans de nombreuses entreprises françaises par le prestige du diplôme de formation initiale. Certaines entreprises, afin de ne pas réserver le statut de « haut potentiel » aux seuls diplômés, clarifient et affichent leurs règles d'accès à la catégorie (Dietrich, Pigeyre, *op. cit.*).

Le recours aux idéaux-types ne doit donc pas conduire à oublier les pratiques de segmentation en vigueur dans les organisations. Les idéaux-types aident à contraster et à caractériser des politiques et pratiques d'organisation. Une même organisation peut déployer des politiques ou pratiques de gestion des ressources humaines différentes selon les catégories de personnel auxquels elle s'adresse[1].

1. Un courant se développe aux USA pour systématiser la différenciation des politiques de GRH, selon le caractère plus ou moins stratégique des compétences détenues par les salariés : Becker, Huselid, Beatty, 2009.

Conclusion

Nous avons ouvert ce chapitre avec une première définition de la gestion des ressources humaines. Nous souhaitons le conclure avec une autre définition, qui corresponde aux partis pris que nous avons présentés dans ce chapitre introductif et à l'expérience à laquelle nous convions notre lecteur. Cette définition figure dans un ouvrage déjà précédemment évoqué (Brabet (dir.), *op. cit.*) qui a cherché à initier une réflexion de type épistémologique sur le savoir en gestion des ressources humaines. Elle définit la gestion des ressources humaines de façon à la fois modeste et ambitieuse :

> « Une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations. »

Nous nous permettons de souligner quelques termes qui correspondent au programme que cet ouvrage entend servir :

- une discipline : la gestion des ressources humaines prétend constituer une discipline. Elle correspond à un effort pour énoncer des propositions à portée aussi large que possible, et pas seulement une codification des pratiques ;
- mobiliser des savoirs : il s'agit de solliciter les autres disciplines susceptibles d'aider à expliquer les difficultés récurrentes de mise en œuvre des politiques de gestion des ressources humaines et à élaborer des pistes d'action ;
- des acteurs… qui cherchent à négocier : les décisions de gestion des ressources humaines sont le produit de processus d'interaction entre des acteurs porteurs de logiques propres. Cet ouvrage souhaite prendre en compte la pluralité des acteurs et ne pas se limiter aux seules intentions de la direction des ressources humaines ou de la direction générale ;
- régulation : ce terme est polysémique puisqu'il renvoie à la fois au réglage d'un dispositif aux conditions du contexte et à la production de règles. Il correspond au parti pris d'approche contingente de la gestion des ressources humaines et aussi à la théorie de la régulation conjointe[1], que nous mobilisons à plusieurs reprises dans cet ouvrage ;
- les organisations : nous ne souhaitons pas nous limiter aux seules entreprises, mais prendre en compte toutes les organisations, qu'il s'agisse des associations, du secteur coopératif ou du secteur public.

Nous espérons honorer le sous-titre de l'ouvrage et assurer un équilibre entre pratique et théorie :

- rendre compte des pratiques spécifiques et de l'éventail de leur diversité ;
- mettre à disposition les apports des savoirs produits par diverses disciplines et faire partager les connaissances que la communauté académique de gestion des ressources humaines s'efforce d'élaborer.

1. Cette théorie sera évoquée aux chapitres 2 et 7.

L'essentiel

- Il est possible de différencier les modèles de la gestion des ressources humaines sous-jacents aux manuels d'enseignement de cette discipline, c'est-à-dire d'expliciter la vision qu'ils portent de l'homme au travail, de l'organisation et de la manière dont la gestion des ressources humaines peut s'y déployer. On distingue ainsi :

– **un modèle instrumental** : ce modèle privilégie les outils et techniques (de recrutement, de rémunération, d'appréciation…) permettant à l'organisation de disposer des ressources humaines dont elle a besoin. Le DRH est l'expert de ces techniques. Ces techniques sont censées fournir les stimuli générateurs des comportements souhaités ;

– **un modèle de l'arbitrage managérial** : il met en scène des acteurs « stratèges » qui défendent leurs intérêts et négocient en permanence leur participation. Ils jouent avec les politiques de l'organisation en fonction des risques et opportunités qu'elles comportent pour eux. Le DRH doit tenir compte des stratégies des différents acteurs pour implanter les politiques de gestion des ressources humaines ;

– **un modèle de gestion des contradictions** : ce modèle s'efforce de mobiliser les éclairages des autres disciplines des sciences sociales pour comprendre l'homme au travail dans toutes ses dimensions symboliques, inconscientes, émotionnelles… Ce qui peut conduire à dépasser le cadre de l'organisation pour comprendre ce qui s'y joue.

- Pour avoir un panorama complet des postures sous-jacentes aux écrits en GRH, il faut savoir que depuis quelques années se développe un courant critique. Adossé à différentes inspirations théoriques, il s'efforce d'éclairer les rapports de domination, les dispositifs de légitimation et les pratiques de surveillance véhiculés par la GRH et ses discours.

- Le présent manuel met l'accent sur trois points :

– **la gestion des ressources humaines ne se réduit pas à la formulation d'une politique** de gestion des ressources humaines, même si cet acte est très important. La gestion des ressources humaines se joue dans des pratiques, qui peuvent être fort décalées par rapport aux énoncés des politiques. Nous ne considérons pas que l'intendance suive, qu'une bonne politique s'impose *per se* aux membres de l'organisation. Les acteurs de l'organisation jouent en fonction de ce qu'ils perçoivent comme leurs intérêts et négocient en permanence la mise en œuvre des politiques ;

– **les décisions de gestion des ressources humaines sont prises dans le cadre de processus** faisant intervenir des acteurs porteurs de leur logique propre. C'est en reconstituant ces processus que l'observateur ou l'analyste peut appréhender les pratiques de gestion des ressources humaines et leurs effets concrets ;

– **les contextes importent** : toutes les pratiques de gestion des ressources humaines ne se valent pas et certaines sont meilleures que d'autres. Il n'y a pas de *best practices* universelles. Il y a des politiques et des pratiques qui sont bien adaptées à certains contextes, à certains facteurs de contingence. Les organisations sont enracinées dans des contextes socio-économiques et institutionnels. Elles sont confrontées à des tensions qui peuvent rendre la conciliation de l'économique et du social particulièrement critique.

- Nous souhaitons entraîner nos lecteurs à caractériser les pratiques des organisations auxquelles ils s'intéressent (grâce aux typologies disponibles) à interpréter les comportements des acteurs (grâce aux apports de différentes sciences sociales) et à évaluer la pertinence des politiques et des pratiques par rapport à l'évolution des contextes. Cela passe par la prise en compte des outils, de leurs apports et de leurs limites. C'est ainsi que nous souhaitons tenir les deux bouts : pratique et éléments de théorie.

Chapitre 2

LE CAPITALISME : CADRE(S) DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le chapitre 1 a présenté le projet de l'ouvrage relatif à l'élucidation des pratiques de gestion des ressources humaines. Mais un tel travail nécessite de faire un détour par une compréhension plus fine du cadre général dans lequel évoluent les entreprises, c'est-à-dire du système capitaliste dans ses caractéristiques actuelles. Car il est impossible à un gestionnaire de ressources humaines d'ignorer les orientations, les contraintes et les marges de manœuvre que lui accorde le système économique global dans lequel son organisation évolue. Or, cela signifie inévitablement aujourd'hui de faire un retour sur le capitalisme et ses mutations.

En effet, depuis la chute du Mur de Berlin en 1989, l'économie mondiale dans son ensemble s'est, à de rares exceptions près, organisée selon les principes du système capitaliste. Cependant, ce système n'est pas identique partout, et il faudrait plutôt parler *des* systèmes capitalistes pour rendre compte des formes spécifiques qu'il prend selon les grandes aires géographiques du globe. De plus, même en le considérant dans ses traits fondamentaux et en oubliant ses particularités locales, le capitalisme d'aujourd'hui n'est certainement pas celui du XIXe siècle ou des années 1950. Lui-même se transforme, mute, et l'on ne peut se contenter, pour comprendre la manière dont il modèle les organisations, de le considérer *a priori* comme étant figé une fois pour toutes autour de principes intangibles. Il nous paraît donc important de tenter de saisir – même sommairement – sa dynamique historique actuelle.

Enfin, malgré l'absence apparente d'alternative globale au capitalisme, ce dernier n'est pas exempt de multiples tensions internes. Autrement dit, si aujourd'hui aucun autre modèle ne semble pouvoir contester la suprématie du capitalisme à l'échelle de la planète, sa montée en puissance ne se fait ni au travers d'un seul modèle hégémonique (qui serait, pour caricaturer, le modèle anglo-saxon tant célébré et tant vilipendé), ni sans « tensions dialectiques » internes. Ces tensions sont nombreuses et certaines sont anciennes (on pensera

par exemple à des modes de pensée et d'action tels que le mouvement coopératif qui, à l'intérieur même de la société, cherchent à inventer d'autres formes de gouvernance interne et de rapport avec les consommateurs). D'autres sont plus récentes et ont pour particularité de toucher les organisations même qui incarnent le capitalisme moderne. Initiées par certaines parties prenantes, les contre réactions à la montée du pouvoir des actionnaires ne cessent de s'intensifier et, depuis la crise apparue en 2008, elles se sont élargies à la contestation du pouvoir exorbitant de la finance sur la conduite des organisations.

Nous présenterons en premier lieu les évolutions actuelles du système capitaliste vers un capitalisme habituellement qualifié de « patrimonial », ainsi que les formes diversifiées qu'il peut prendre selon les contextes. Nous montrerons aussi que cette évolution provoque en réaction des contestations plus ou moins virulentes, en particulier celles des multiples acteurs internes ou externes aux organisations qu'une théorie fondée dans les années 1980 appelle les « parties prenantes[1] » (*stakeholders*) et considère comme étant impossibles à tenir pour quantité négligeable dans les décisions stratégiques. Ces manifestations concernent aussi bien le développement de discours – voire de pratiques – de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou de développement durable. La dialectique « actionnaire *versus* parties prenantes » (*shareholder*s *versus stakeholders*) renvoie ainsi à la question de savoir qui peut et doit tirer profit du capitalisme. Ce débat peut être considéré comme une tentative d'infléchissement de la logique financière de création de richesse pour les seuls actionnaires. C'était d'ailleurs le sens même de l'apparition de cette théorie des parties prenantes aux États-Unis que de poser ce débat :

« Le terme de "partie prenante" est devenu si courant aujourd'hui que l'on vient même à en oublier ses conditions d'apparition aux États-Unis comme réaction libérale (nos amis Américains qualifient de libéral ce que nous appelons contestataire) à la primauté accordée à la valeur financière et à la figure de l'actionnaire (*shareholder*), primauté rendue légitime durant les mandats du président Reagan » (Pesqueux, 2006, p. 20).

Nous évoquerons enfin les transformations organisationnelles et stratégiques des entreprises en lien avec le contexte économique et financier international. Nous présenterons en particulier les effets visibles de ces transformations sur la manière dont les entreprises conçoivent et organisent les modalités de gestion du travail.

Nous avons donc adopté pour ce chapitre une démarche « en entonnoir » qui nous conduit du cadre le plus large (le capitalisme et ses variantes) aux problématiques spécifiques à la gestion des ressources humaines, en passant par les modèles productifs dans lesquels s'incarne le premier et qui subsument les secondes.

1. De manière générique, les parties prenantes sont définies dans l'ouvrage qui a inauguré cette approche comme étant « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise » (Freeman, 1984, p. 123). Cela signifie que les acteurs que le management stratégique doit prendre en compte pour exercer son rôle de décision ne se limitent pas aux seuls détenteurs de parts (*shareholders*) de l'entreprise.

Plan du chapitre

Section 1
LES MUTATIONS ACTUELLES DU CAPITALISME

De nombreux travaux mettent en évidence les grandes orientations actuelles de l'économie mondiale. Celle-ci s'est largement globalisée et « financiarisée » sous l'effet de plusieurs phénomènes que nous expliciterons. Les analyses disponibles ont longtemps porté sur les seuls États-Unis, au risque de présenter comme évidente la contamination du monde par le capitalisme anglo-saxon. D'ailleurs, le *leadership* économique des Anglo-Saxons pourrait également tendre à accréditer cette thèse d'une convergence vers un seul et unique modèle, celui des pays les plus efficaces, que les autres nations n'auraient d'autre ressource que de copier pour rester dans la course ou qui s'y répandrait naturellement de par l'influence internationale accrue des firmes anglo-saxonnes dans les économies nationales. Mais tous les auteurs ne partagent pas ce point de vue (par exemple, Berger, 2006). Nous exposerons d'abord brièvement les formes que connaît le développement du capitalisme à travers le monde. Nous présenterons ensuite les traits dominants du capitalisme patrimonial qui caractérise néanmoins une même logique d'évolution dans l'ensemble des régions du monde.

I Non pas *un*, mais *des* capitalismes

L'évolution de l'économie mondiale depuis le début des années 1990 est, avec la fin du communisme du bloc soviétique, marquée par l'hégémonie du système capitaliste. Cependant, cette réalité ne doit pas occulter la grande variété des formes que prend ce capitalisme dans différentes régions du globe. Il serait faux de penser, non seulement que le modèle américain du capitalisme anglo-saxon s'est imposé partout, mais également qu'il serait supérieur à d'autres formes de capitalisme. Cette conviction, déjà exprimée dans le passé par des auteurs tels que M. Albert (1991), qui différenciait capitalisme rhénan et capitalisme anglo-saxon avait gagné en force et en sophistication jusqu'à la crise financière de 2008.

1.1 Des modèles différenciés qui ne convergent pas

En réalité, chaque pays ou groupe de pays est amené à se doter d'institutions spécifiques, produits d'une histoire et d'une tradition de négociation, qui vont déterminer son fonctionnement économique. Partant de cette analyse, chère aux économistes de l'école de la régulation, B. Amable a identifié cinq types de capitalisme différents à travers le monde, que nous explicitons ci-dessous (voir Repères).

Repères

« Les cinq capitalismes » de Bruno Amable (2005a)

Selon l'économiste B. Amable, le capitalisme est parfaitement « compatible avec une grande variété de configurations institutionnelles, susceptibles d'atteindre des performances similaires » (de La Véga, 2005, p. 66) et il n'y a dès lors aucune raison ni pour penser qu'une de ses formes sera supérieure aux autres, ni que le capitalisme serait destiné à converger inéluctablement vers cette supposée forme supérieure. Ainsi, il est possible d'identifier cinq capitalismes différents à travers le monde :

– le capitalisme libéral de marché qui domine au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Australie et au Canada. Il correspond à ce que l'on appelle souvent le capitalisme « anglo-saxon » ;

– le capitalisme asiatique en Corée du Sud et au Japon ;

– le capitalisme européen continental que l'on rencontre en France, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Irlande, en Suisse, en Norvège, en Autriche et en Belgique ;

– le capitalisme social-démocrate au Danemark, en Suède et en Finlande ;

– le capitalisme méditerranéen en Espagne, Italie, Portugal, et Grèce.

Cette classification s'appuie sur la détermination de l'importance des institutions de chacun de ces pays pour le fonctionnement économique. Les institutions sont en effet considérées comme le fruit de négociations et de compromis historiques entre groupes sociaux aux intérêts parfois divergents. B. Amable identifie ainsi, pour chaque pays, cinq secteurs ou critères institutionnels déterminants : concurrence sur le marché des biens, marché du travail et rapport salarial, éducation, financement de l'économie et protection sociale.

Chaque type de capitalisme est ainsi déterminé par une combinaison spécifique entre ces cinq secteurs institutionnels. Par exemple, dans le capitalisme méditerranéen, l'emploi est très protégé, mais dualiste, les dépenses d'éducation et les taux de scolarisation sont faibles (d'où une incapacité à se positionner sur des stratégies industrielles de forte différenciation qualitative car celles-ci exigent salaires élevés et fortes qualifications), la propriété du capital est très concentrée et les banques jouent un rôle fort dans le financement de l'économie, etc.

En revanche, dans le capitalisme libéral de marché, la concurrence sur le marché des biens est forte, le marché du travail est flexible, la protection sociale est faible et le financement de l'économie se fait *via* les marchés boursiers. Ce dernier élément induit en retour un suivi à court terme des performances des firmes, dans lequel les actionnaires exigent une correction quasi immédiate des choix des firmes si ceux-ci ne leur donnent pas toute satisfaction quant à leurs attentes de rentabilisation de leurs actifs… ce qui exige donc une forte flexibilité du marché du travail pour que les entreprises puissent faire varier quasi instantanément leurs effectifs. On voit ici que financement de l'économie et marché du travail sont corrélés et complémentaires et qu'on se trouve bien face à une combinaison – et non à une simple juxtaposition – des secteurs institutionnels.

• • •

Cette complémentarité des institutions fait donc que l'efficacité d'une institution donnée dépend de son interaction avec les autres. Ainsi, pour chaque capitalisme, chaque domaine institutionnel influence la performance des autres. On peut citer quelques exemples :

– dans *le capitalisme européen continental*, l'importance des banques dans le système financier permet, sur le marché des biens, de développer des stratégies à long terme et, sur le marché du travail, une certaine stabilité de l'emploi. En effet, l'implication des banques dans le financement de l'économie suppose des relations de confiance à long terme entre banques et entreprises, qui font que des pertes financières ne se traduiront pas immédiatement par des coupes claires dans les effectifs salariés. Ce modèle requiert une moins forte flexibilité du marché du travail et il est donc absurde de vouloir à tout prix opposer terme à terme la supposée flexibilité performante des Anglo-Saxons à la prétendue rigidité paralysante des marchés du travail européens ;

– dans *le capitalisme asiatique*, la faiblesse de la protection sociale implique, sur le marché financier, le développement de fonds sociaux privés et rend, sur le marché du travail, les salariés plus dépendants des firmes pour leur formation et leur reclassement, tout au moins pour ce qui concerne les grandes firmes qui peuvent d'autant plus s'investir dans ces domaines et pallier la relative faiblesse de la protection sociale que la forte concentration du système bancaire leur permet d'entretenir avec lui des liens forts et durables ;

– dans *le capitalisme social-démocrate*, l'importance de la concurrence sur le marché des biens implique une certaine flexibilité sur le marché du travail, et un risque pour les salariés qui se traduit par une forte demande de protection sociale et d'accès à la formation continue, en l'absence de marchés financiers suffisamment sophistiqués. Les motifs de la flexibilité du marché du travail y sont donc radicalement différents de ceux qui prévalent dans le capitalisme anglo-saxon.

Ces exemples permettent de comprendre pourquoi chaque pays ou groupe de pays fonctionne de manière spécifique, au sein d'un même système capitaliste global, mais avec des variantes significatives. Cela permet également de comprendre pourquoi il n'est pas envisageable de transposer une politique particulière, quelque chose « qui marche » dans un pays, à un autre. Car ce qui « marche » à un endroit donné tire son efficacité d'un ensemble de conditions qui n'existent pas ailleurs simultanément. Aussi B. Amable explicite-t-il clairement le sens qu'il donne à la notion de « modèle » quand il expose les conditions sous lesquelles on pourrait parler d'un « modèle social français » :

« Si on entend par là un modèle à suivre, certainement pas. Si modèle veut dire un arrangement d'institutions possédant une certaine cohérence, alors oui. La France se rattache à ce que j'appelle le capitalisme européen continental. Ce modèle se caractérise sommairement par une protection sociale de type bismarckien (seuls ceux qui cotisent ont des droits), un marché du travail réglementé par le droit, un niveau modéré de concurrence sur le marché des produits, un système financier reposant sur le financement bancaire et un système d'éducation publique. » (Amable, 2005b, p. 36)

Chaque système possède donc sa propre complexité, ses complémentarités, ses spécificités, de sorte qu'il semble illusoire et vain de vouloir imposer un modèle unique, à tel point que B. Amable attribue la perte relative de performances dont souffre la France (mais aussi l'ensemble du capitalisme européen continental) au fait que l'on a libéralisé le système financier tout en maintenant la forte réglementation du marché du travail. « Ainsi, nous ne possédons pas la cohérence très particulière des économies anglo-saxonnes et nous avons perdu celle du modèle européen » (*ibid.*). Autrement dit, vouloir toucher à un seul des éléments de l'arrangement institutionnel en cherchant à « copier » un autre modèle peut s'avérer fortement contre-productif.

1.2 Des adaptations différentes à la « mondialisation »

D'autres auteurs ont montré que l'adaptation au marché mondial est également plurielle. Toutes les entreprises, selon qu'elles sont européennes, asiatiques ou américaines, ne choisissent pas les mêmes stratégies. Par exemple, dans une enquête menée auprès de cinq cents entreprises de toutes nationalités, S. Berger (2006) montre que la recherche des salaires les plus bas n'est pas forcément une stratégie gagnante. Pour elle, la mondialisation n'est pas fatalement nuisible à l'emploi et l'enjeu consiste à trouver les bonnes façons de s'adapter à elle. Les États ont ainsi un rôle majeur à jouer pour favoriser l'activité économique et l'emploi sur leur territoire.

La diversité des formes du capitalisme, qui a toujours été la norme, n'est pas remise en cause actuellement et les convergences annoncées, souhaitées ou redoutées vers un modèle unique (qui serait le modèle anglo-saxon tant celui-ci semble affirmer sa suprématie) ne se sont pas réalisées. La crise de 2008 a déstabilisé le modèle néo-libéral d'origine anglo-saxonne en révélant ses dangers en pleine lumière. Et ceux qui prônaient sa propagation en Europe continentale notamment, reconnaissent aujourd'hui que « le marché n'a pas [eu] raison » (Amable, 2009). Il faudra donc se méfier de toute généralisation hâtive et, en particulier, être attentif à l'origine des firmes, – avec les limites et difficultés que cela suppose, comme le montre le Repères ci-après –, avant de conclure à la pertinence d'une notion comme *le* capitalisme. Les comparaisons internationales justifient ici toute leur pertinence.

S'il existe certainement un creuset commun qu'est le capitalisme, les manifestations qu'il peut présenter en Europe, aux États-Unis ou dans le monde asiatique, sont donc sensiblement différentes. La sociologie économique insiste depuis longtemps sur l'encastrement des organisations dans des systèmes sociaux spécifiques. Les analyses purement économiques sont insuffisantes : si des principes économiques identiques sont adoptés par de nombreuses firmes, les systèmes juridiques nationaux, les systèmes éducatifs, sociaux, politiques et culturels[1] conduisent ces entreprises à « créer leurs propres combinaisons d'arrangements organisationnels afin d'arbitrer entre les régimes et de combiner les avantages comparatifs[2] ».

1. C'était déjà le sens des travaux du Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST) d'Aix-en-Provence qui, dès le début des années 1980, mettait en évidence l'effet sociétal qui liait dans un pays donné (en l'occurrence à travers une comparaison France-Allemagne) le système éducatif, les relations professionnelles et le système d'organisation des entreprises (Maurice, Sellier, Silvestre, 1982).

2. Selon J.-L. Beffa, PDG de Saint-Gobain, cité par *Alternatives économiques*, hors série n° 59, 2004.

Repères

Nationalité des firmes et économie nationale

Le développement de la mondialisation se traduit avant tout par le développement des activités des firmes hors de leur territoire d'origine. Ainsi, des entreprises françaises se développent à l'étranger et des entreprises étrangères s'implantent en France ou prennent des participations plus ou moins importantes dans le capital d'entreprises françaises. Les entreprises françaises les plus prestigieuses (BNP-Paribas, Total, Suez ou Danone) semblent n'avoir plus d'autre qualité purement française que leur origine. La question de savoir quelle est la nationalité d'une firme – dite par ailleurs « multinationale » –, soulève diverses difficultés. Ainsi, plusieurs éléments peuvent être pris en compte dans la détermination de la nationalité des firmes :

– la part des capitaux étrangers dans leur capital : le stock de capitaux étrangers placés en France dans les entreprises représentait, en 2004, 535 milliards de dollars, soit 26,5 % du PIB selon la CNUCED[1]. Cet organisme qui, par ailleurs, calcule un index d'ouverture internationale des économies nationales, attribue à la France un score de 13 points contre 2 au Japon, 8 aux États-Unis et 14 à l'Allemagne ;

– le(s) pays où elles paient leurs impôts : le principe de territorialité détermine qu'une firme paie ses impôts sur le sol où elle est implantée et où elle réalise ses bénéfices. Ainsi, le pétrolier français Total, qui a réalisé 12 milliards d'euros de bénéfices en 2005, fait valoir qu'il a également payé 12 milliards d'euros d'impôts dans les pays où ces bénéfices ont été réalisés.

Mais d'autres éléments peuvent également intervenir. Comme le rappelle F. Chevalier (2010), Arcelor-Mittal a posé problème à l'État français : Arcelor est-elle une entreprise française ? Une partie de son activité est réalisée en France, mais les États belge et luxembourgeois participent au capital du groupe. De même, que dire de la nationalité de Mittal Steel ? Est-ce un groupe indien ? Son PDG, L. Mittal est d'origine indienne et possède la nationalité britannique. La « société Mittal Steel est une société de droit néerlandais cotée à New York et Amsterdam, constituée par rachat d'entreprises sidérurgiques à travers le monde, à l'exception de l'Inde ».

Pour éviter de se faire imposer deux fois – par leur pays d'origine et par les pays où elles sont implantées –, les firmes signent des conventions bilatérales pour clarifier les règles.

Les débats relatifs à la question de la nationalité portent sur les effets, souvent perçus comme néfastes par les citoyens, de la compétition mondiale, et sur la place relative de l'économie nationale dans l'environnement international. Un rapport du Sénat (Ferrand, Badré, 2001) a mis ainsi en évidence à la fois l'absence de correspondance entre économie nationale et entreprises nationales et l'importance de la contribution des entreprises étrangères à l'économie nationale.

Cela permet de suggérer que « la nationalité d'une entreprise est enracinée dans des constructions culturelles, historiques et sociales profondes qui influent sur la manière dont elle va être gérée » (J.-L. Levet, cité par *Le Monde,* 14 mars 2006). Ainsi, ce

• • •

1. CNUCED : Conférence des Nations-Unies pour le commerce et le développement. *Source* : *Le Monde*, 14 mars 2006.

seraient la gouvernance et sa conception de sa responsabilité sociale qui seraient déterminantes de la nationalité d'une firme.

Parmi les éléments constitutifs de ce creuset commun, se trouvent les mécanismes de financement des entreprises qui, partout, mais à des degrés divers, ont connu le même type d'évolution (voir ci auparavant les travaux de B. Amable). Cela vient aussi du fait que, en matière financière, le capitalisme n'a pas – plus – de frontières depuis les périodes de dérégulation entreprise aux États-Unis dès les années 1970.

2 La transformation des modes de financement des entreprises

2.1 L'émergence et la domination des investisseurs institutionnels

De nombreux travaux sur l'évolution du fonctionnement du système financier actuel, menés aussi bien en France qu'à l'étranger depuis le milieu des années 1990, ont montré la montée en puissance des investisseurs institutionnels[1] qui ont pour caractéristique de placer des liquidités pour le compte de tiers.

Incités par ses derniers à accroître la valeur de leur portefeuille pour leur offrir les taux de rentabilité les plus élevés, ces gestionnaires de fonds exercent à leur tour une pression sur les entreprises dans lesquelles ils placent leurs fonds. Celles-ci sont donc incitées à créer de la valeur et à augmenter le taux de rendement de leur investissement. Ainsi, plus une entreprise comporte ce type d'investisseurs dans son actionnariat, plus elle est poussée à créer de la valeur, et donc à orienter sa stratégie dans ce sens. Ces phénomènes se sont développés tout au long des années 1990 et 2000, en parallèle avec la déréglementation financière. Celle-ci a incité les banques à adopter un comportement d'opérateur sur les marchés financiers, ce qui a simultanément détérioré la stabilité de leur relation avec l'industrie et mis fin à leur rôle traditionnel de financement de l'économie. Privées de « financement patient » (Amable, 2009) et soumises à l'arrivée d'un financement plus volatil, en quête de liquidité, les entreprises ont été souvent poussées à de nouveaux types d'investissement propices à créer de la valeur pour l'actionnaire.

Cette notion de création de valeur se trouve en effet au cœur des débats sur la gouvernance et la stratégie financière. La question est de savoir comment utiliser la part de ressource dégagée par l'activité de l'entreprise (on parle aussi de « revenu résiduel » ou de *free cash flow* : Palpacuer, Baudru, 2002) et qui n'est pas affectée au maintien des installations productives. Selon la théorie de l'agence (voir Repères), cette valeur nette doit revenir aux acteurs qui portent le risque économique de l'entreprise, à savoir les actionnaires.

1. Souvent nommés les « zinzins » par la presse spécialisée, ils regroupent banques, assurances, caisses de retraite, fonds d'investissement, etc.

Repères — Les points clés de la théorie de l'agence

La théorie de l'agence trouve ses fondements dans les problèmes de relation qui se posent de façon permanente entre les propriétaires d'une entreprise et ses dirigeants gestionnaires. Cette relation est présentée comme un cas particulier de la relation d'agence définie comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage(nt) une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ».

La théorie met l'accent sur les problèmes qui adviennent soit en cas d'intérêts divergents entre les parties, soit en cas d'information imparfaite. On parle ainsi *d'asymétrie d'information*, lorsque l'agent en sait plus que le principal sur la tâche qu'il a à accomplir.

La théorie de l'agence s'intéresse plus particulièrement à deux questions :

– comment mettre en place un système d'incitation et de surveillance pour empêcher l'agent de léser le principal ?

– comment concevoir un système qui se rapproche le plus de l'efficience existante en cas d'information parfaite, alors même que l'on se trouve en situation d'information imparfaite ?

Pour répondre à ces questions, les parties sont amenées à engager ce que les auteurs appellent des « coûts d'agence » :

– dépenses de surveillance et d'incitation ;

– coûts « d'obligation » engagés par l'agent pour garantir qu'il ne lésera pas le principal (ex : assurances) ;

– perte résiduelle liée au fait que l'agent ne peut pas maximiser totalement le bien-être du principal (il s'agit d'un coût d'opportunité).

Toute la question reste alors de déterminer les formes organisationnelles susceptibles de minimiser les coûts d'agence. En fait, les tenants de la théorie de l'agence limitent la théorie de la firme à l'analyse des rapports contractuels entre individus : l'organisation n'est qu'un « nœud de contrats ». La théorie de l'agence s'intéresse alors au principe d'analyse des formes organisationnelles (assomption des risques et processus décisionnels). Elle s'efforce ainsi de définir la forme la plus efficiente, celle qui établit la séparation entre propriété et contrôle.

Cela étant, la théorie ne se limite pas aux relations existant au sein d'une même firme, entre dirigeants et propriétaires en particulier. Elle peut aussi s'appliquer pour caractériser les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants et, plus largement, au sein des réseaux.

Source : d'après Coriat, Weinstein, 1995.

La création de valeur pour l'actionnaire (*shareholder value*) est ainsi devenue le mot d'ordre dominant pour nombre d'entreprises. Celles-ci sont en effet amenées à se

comporter de telle sorte qu'elles dégagent une valeur dans une fourchette définie par les investisseurs, afin que ces derniers continuent à les financer et ne s'évadent pas vers des placements plus rentables pour leurs mandants.

EN PRATIQUE

L'essor des fonds d'investissement dans les entreprises françaises

Les fonds d'investissement sont désormais bien présents dans le capital des entreprises françaises et c'est notamment ce que voulait dire B. Amable quand il parlait de libéralisation du système financier économique.

De 6,4 milliards d'euros levés en 2004, les fonds d'investissement sont passés à 47,1 milliards en 2010, marquant ainsi leur part croissante dans le financement de l'économie française (*source* : AFIC, Association française des investisseurs en capital).

Ces fonds se caractérisent par leurs exigences en termes de rentabilité des capitaux investis : 25 % attendus sur une durée maximale de cinq ans. Ils profitent à l'heure actuelle du bas niveau des taux d'intérêt pour financer leurs acquisitions par un recours massif à l'emprunt : seul le tiers, voire le quart, de leurs achats de participations est financé en *cash*.

La montée en puissance des fonds d'investissement soulève des controverses.

Les fonds eux-mêmes font valoir qu'ils cherchent à valoriser des entreprises et qu'ils prennent souvent des risques pour redresser des entreprises dans lesquelles ils ont foi. Ils prennent ainsi des parts dans des sociétés en création ou à fort potentiel de croissance, mais ils investissent aussi parfois dans des entreprises en difficulté qu'ils contribuent à redresser. Ce fut le cas de la SNCM en 2005, par exemple, opération qui a fait couler beaucoup d'encre. Ils font valoir également que, dans de nombreuses opérations, ils s'appuient sur le management en place, avec lequel ils définissent une stratégie précise de développement. Pour cela, ils intéressent systématiquement les principaux dirigeants à la réussite de l'opération.

Leurs détracteurs, quant à eux, critiquent la logique purement financière que déploient les fonds, au détriment de logiques industrielles. Ils leur reprochent de ne rester dans le capital que le temps nécessaire pour récupérer leur mise, sans considération ni pour l'activité, ni pour les salariés. On retrouve là encore l'analyse de B. Amable qui montre que ce type de système financier – caractéristique du modèle anglo-saxon – engendre, voire exige, une forte flexibilité sur le marché du travail qui n'a pas nécessairement trouvé sa place dans la configuration propre aux pays relevant du modèle européen continental.

Source : d'après Béchaux, 2006.

Ces phénomènes s'inscrivent dans un débat déjà ancien qui traverse l'histoire du développement et de la gouvernance des grandes entreprises depuis l'avènement du capitalisme et son essor important à la fin du XIXe siècle, en particulier aux États-Unis. Les travaux fondateurs en la matière sont ceux de A. A. Bearle et G. C. Means (1932) qui, dès les années 1930, ont posé la question de savoir qui, des actionnaires ou des managers, devaient exercer le pouvoir dans l'entreprise. La question est pertinente si l'on admet que les actionnaires, s'ils détiennent le capital nécessaire, ne possèdent pas forcément les connaissances et les compétences indispensables pour diriger des entreprises, grandes ou même très grandes.

À cet égard, A. Chandler (1977), célèbre historien des entreprises, a montré que la naissance très progressive (initiée à partir des années 1850, elle n'a vraiment été parachevée qu'à l'aube de la Première Guerre mondiale) de « l'entreprise multidivisionnaire moderne » aux États-Unis avait bien été la clé de l'émergence du « capitalisme gestionnaire » et des dirigeants et cadres salariés qui se sont substitués progressivement aux propriétaires de l'entreprise pour la gouverner. L'atomisation progressive du capital (issues de fusions multiples, les grandes entreprises étaient souvent détenues par les propriétaires des différentes firmes constitutives de ces fusions, mais aussi par les financiers et les promoteurs de ces fusions) et la complexité croissante de la gestion de ces entreprises ont créé les conditions favorables à l'apparition de dirigeants salariés à la tête de chacune des divisions, mais aussi dans les niveaux intermédiaires de la hiérarchie. Ces managers ont ainsi peu à peu pris en main la coordination administrative, fonction nouvelle, mais devenue indispensable : « À mesure que la technique devenait plus complexe et plus productive, et que se poursuivait l'expansion des marchés, ces managers ont pris en main les destinées de secteurs vitaux de l'économie américaine. » (*ibid.*, p. 537) Ainsi, « en 1917, les représentants de la famille d'un fondateur d'entreprise ou ceux d'une institution bancaire ne prenaient presque jamais part aux décisions prises au niveau moyen de l'encadrement, et qui portaient sur les niveaux de prix, de production, de livraison, de salaires et d'emploi requis par la coordination des flux courants. Même dans les décisions de direction générale concernant la répartition des ressources, ils n'avaient guère qu'un pouvoir de négation. À moins d'être eux-mêmes des cadres qualifiés ayant une longue expérience de l'industrie en question, voire de l'entreprise elle-même, ils n'étaient pas en mesure de proposer des solutions constructives » (*ibid.*, p. 545).

La supériorité de ces gestionnaires dans une coordination efficace de l'entreprise s'est d'autant plus affirmée tant au niveau de l'encadrement intermédiaire que de l'encadrement supérieur qu'ils ont rapidement engagé une formidable professionnalisation au travers de cours, de revues, d'associations de professionnels désireux d'échanger sur leurs pratiques nouvelles, alors balbutiantes, comme le contrôle de gestion ou la finance d'entreprise (Saussois, 2002 ; Chandler, 1977, pp. 514-520). Au bout du compte, en s'intéressant à la naissance de la grande entreprise moderne américaine, A. Chandler est amené à décrire la formation d'un capitalisme managérial se traduisant par le recrutement et la formation de milliers de managers nécessaires pour organiser et coordonner toutes les activités de ces grandes firmes industrielles. En France, le phénomène a emprunté

1. Lefebvre (2003) introduit notamment une critique de Chandler et de Marx en ce sens qu'il cherche à relier – de manière très convaincante – la formation de la grande entreprise et les transformations du travail (qui ont impliqué la montée d'une hiérarchie différente et plus nombreuse), transformations très peu étudiées par Chandler.

d'autres voies et a procédé d'autres causes[1]. Ainsi, J.-M. Saussois voit en Henri Fayol (1841-1925), qui dirigea la société industrielle et minière de Commentry-Fourchambault de 1888 à 1918, l'inventeur du directeur général salarié. Plus qu'un théoricien du management, Henri Fayol est en effet un « acteur qui est en train de construire sa légitimité en inventant une compétence, celle de gouverner une entreprise, qui serait affranchie de ses propriétaires en contact direct avec les ouvriers. Avec Fayol, l'entreprise se complique, construit des fonctions en ne confondant plus, comme le faisait le paternalisme, l'intérieur et l'extérieur. L'entreprise s'épanouit, elle s'autonomise » (Saussois, 1994, p. 50).

Autrement dit, la prise du pouvoir dans l'entreprise par les dirigeants salariés semble n'avoir finalement guère duré, et depuis les années 1980 aux États-Unis, on observe un retour du balancier vers les actionnaires (ce retour en force n'a pas empêché certains dirigeants, comme ceux d'Enron par exemple, de détourner à leur profit et au détriment des actionnaires une part importante de la richesse créée). L'apparition des nouveaux acteurs que sont les investisseurs institutionnels, décrits précédemment, constitue certainement l'une des raisons essentielles de ce retournement : leur poids capitalistique de plus en plus important, la convergence de leurs intérêts sur le court terme, leurs comportements relativement mimétiques, leur donnent en effet un pouvoir d'intervention et d'orientation inusité pour des actionnaires ou leurs représentants depuis le début du XXe siècle d'autant que, dans le même temps, la grande firme intégrée qui avait consacré leur prééminence se trouve elle-même largement remise en cause. On en revient ainsi à une conception de l'entreprise qui consacre le primat des actionnaires dans la prise de décision stratégique. Mise en avant par les investisseurs institutionnels, elle détermine également leurs comportements d'investissement.

2.2 Comportements d'investissement et stratégies des firmes

Dans un contexte qui valorise la création de valeur pour l'actionnaire, les politiques d'investissement se différencient selon deux critères :

- la zone géographique : on constate que la plupart des investissements sont effectués dans la même zone géographique que celle du gestionnaire de fonds ;
- le potentiel de croissance des secteurs considérés : selon que ce potentiel est faible ou fort, il détermine les attentes spécifiques des investisseurs concernant la rémunération de leur placement.

La question est alors de savoir si les comportements d'investissement de ces acteurs influencent les stratégies des firmes et de quelle manière. La plupart d'entre elles chercheront en effet à élaborer des stratégies de développement qui répondent aux attentes des investisseurs institutionnels.

La préférence de ces investisseurs pour les entreprises connues et à forte capitalisation boursière (Brabet, 2002) constitue un aiguillon majeur des phénomènes de regroupement et de recentrage des firmes sur leur cœur de métier. En effet, les décisions relatives à l'allocation des ressources financières ne concernent pas seulement les mécanismes de création

de valeur. Elles ont également un impact majeur sur les stratégies concurrentielles des entreprises : elles déterminent les moyens disponibles pour financer leurs opérations de croissance et leur politique de recherche-développement, sur des marchés souvent très concurrentiels.

On observe ainsi un rapprochement entre logique financière et logique stratégique : il s'agit désormais de relier performance boursière, pensée stratégique et décisions opérationnelles. Les analyses financières et stratégiques convergent : l'entreprise est évaluée en interne et en externe à l'aune des mêmes concepts.

> « Les trois leviers de la création de valeur étant l'augmentation du résultat d'exploitation, la réduction du besoin en fonds de roulement et l'investissement dans des projets à rentabilité supérieure au coût du capital, il résulte que la stratégie visera à maîtriser le portefeuille d'activités existantes en privilégiant le cœur de métier et les activités de niche et en cédant toutes les autres activités et à innover sur les secteurs porteurs » (Montagne, Sauviat, 2001a, p. 18[1]).

Il ne semble pas y avoir, tout au moins dans les firmes étudiées dans le cadre de cette enquête, d'implication directe des investisseurs dans la gestion, mais bien ce que S. Montagne et C. Sauviat appellent un mode d'influence de type « sollicitation-délégation » :

> « Le principe de délégation est maintenu : les actionnaires ne prétendent aucunement gérer à la place des dirigeants et maintiennent la division des tâches mais ils sollicitent en permanence ces derniers en leur communiquant leur propre analyse de la situation. Sans pour autant imposer formellement, ils indiquent aux dirigeants des gammes d'orientations stratégiques et organisationnelles qui leur semblent acceptables » (Montagne, Sauviat, 2001b, p. 124).

Ces transformations du capitalisme que nous venons très rapidement d'évoquer marquent l'évolution vers un capitalisme souvent appelé patrimonial. Directement importé des États-Unis, il s'est développé en Europe depuis les années 1990. En France, la situation est un peu différente. Le capitalisme « à la française » s'est longtemps caractérisé par un auto-contrôle par les élites managériales et celles de l'appareil d'État, issues toutes deux des grandes écoles et opérant un va-et-vient entre secteur privé, secteur public et administration. Les grands groupes, protégés d'éventuels prédateurs par des participations croisées, sont ainsi longtemps restés à l'abri des pressions des marchés financiers. À la fin des années 1980, la déréglementation des marchés financiers a néanmoins – comme nous l'avons évoqué précédemment – atteint la France et s'est traduite par la fin de l'encadrement du crédit, l'abolition du contrôle des changes, le décloisonnement des marchés financiers domestiques et la création de marchés de produits dérivés.

Deux explications relatives aux comportements des pouvoirs publics permettent de comprendre ce phénomène :

- d'une part, ils ont cédé à la pression de la Commission européenne dans l'adoption de standards de politique économique ;

1. La suite de ce paragraphe reprend largement les résultats de cette étude, dont on trouvera une version condensée dans Montagne, Sauviat (2001b).

- d'autre part, soucieux de réduire son déficit budgétaire et influencé par une certaine idéologie libérale, l'État a entrepris un vaste mouvement de privatisation des grands groupes français.

Cette première phase de privatisations en 1986-1987 a favorisé l'entrée des investisseurs institutionnels dans le capital des grands groupes. Les pactes d'actionnaires stables, au travers des participations croisées, organisés pour protéger le capital des groupes concernés, se sont assez vite avérés constituer un frein à leurs restructurations. Cette solution allait à l'encontre des intérêts des investisseurs institutionnels présents à leur capital, obligeant les groupes à immobiliser des fonds dans des participations non stratégiques sans pouvoir optimiser leurs ressources financières. C'est surtout lors de la deuxième phase de privatisations, à partir de 1993, que les investisseurs anglo-américains sont entrés massivement dans le capital des grands groupes français, encouragés à l'époque par des dispositions fiscales *ad hoc* très favorables.

Malgré des différences notables entre pays et régions géographiques, on observe donc partout (en Europe occidentale tout au moins) la même tendance de fond au développement d'un capitalisme patrimonial. Nous allons voir maintenant quelles sont les conséquences d'une telle évolution.

3 Les conséquences du développement du capitalisme patrimonial

Parmi les nombreux effets de cette tendance générale vers un capitalisme patrimonial, nous souhaitons mettre l'accent sur les restructurations et les réorganisations qui affectent aujourd'hui de nombreuses entreprises, ainsi que sur les réactions que ces mouvements peuvent susciter.

3.1 Stratégies de recentrage et de flexibilité

Les stratégies financières des firmes, sous la pression des investisseurs institutionnels, rejoignent leurs stratégies industrielles. Leur conjonction conduit à la constitution de grands réseaux flexibles. Le recentrage sur le cœur de métier apparaît, après une période (1970-1980) marquée par de nombreuses diversifications, comme un mot d'ordre dominant, dans la pensée aussi bien stratégique que financière. Il s'agit en effet de pouvoir dominer son marché dans une compétition mondialisée, ce qui n'est plus possible avec des portefeuilles d'activités diversifiées :

> « Les entreprises cherchent de plus en plus à se concentrer sur les technologies et les marchés qu'elles sont le mieux à même de comprendre et sur lesquelles l'adéquation avec leur expertise est la plus forte » (Johnson, Scholes, Fréry, 2002, p. 358).

Cela signifie qu'après avoir essayé d'équilibrer leurs portefeuilles d'activités en se diversifiant *a maxima* en vue d'y inclure davantage d'activités attractives (ces stratégies ont souvent été des échecs), les directions d'entreprise tentent aujourd'hui d'avoir une utilisation cohérente et optimale de leurs compétences et de leurs ressources (Tywoniak, 1998).

Mais une évolution supplémentaire semble se dessiner car les marchés de capitaux adoptent des approches de plus en plus sophistiquées qui étaient auparavant l'apanage des directions d'entreprise : « Ce sont aujourd'hui les investisseurs et non les groupes qui diversifient les risques » (Brabet, 2002, p. 218). En effet, « les actionnaires n'attendent plus des entreprises qu'elles présentent un portefeuille équilibré, car ils préfèrent répartir eux-mêmes leurs investissements entre des domaines d'activité dont les profils de risques et de gains sont diversifiés. » (Johnson, Scholes, Fréry, 2002, p. 358) Ils sont donc en mesure de déplacer rapidement leurs capitaux vers des activités devenues récemment plus attractives ou, au contraire, de désinvestir tout aussi rapidement et facilement d'activités devenues moins rentables : leur mobilité est bien plus grande que celle d'une direction d'entreprise dans ses propres décisions de recentrage ou de diversification.

Cela explique en partie que les auteurs s'accordent pour dire que l'organisation même des métiers de l'analyse financière accentue certainement la pression au recentrage. Celui-ci se traduit par la cession d'activités jugées non centrales dont le produit peut être reversé aux actionnaires par le biais de rachats d'actions ou de distributions de dividendes. La comparaison entre les analystes s'effectue le plus souvent par secteur, compte tenu de la grande complexité des analyses financières, ce qui constitue une pression supplémentaire au recentrage (Batsch, 2002).

Les phénomènes de fusions et d'acquisitions ont été observés au sein de nombreux secteurs industriels, mais aussi dans les services. Ils favorisent la constitution de grandes multinationales fortement concentrées, qui cherchent à s'unir « pour éviter d'être isolées dans la course à la globalisation » (Brabet, 2002, p. 217). Au total, il s'agit de « flexibiliser » les frontières mêmes des organisations, en perpétuelle reconfiguration. Les organisations sont ainsi de plus en plus sujettes à des restructurations au gré des fusions/acquisitions/cessions/rachats (voir Repères) dont elles font l'objet, au point que les notions de « dedans » et de « dehors » deviennent de plus en plus difficiles à stabiliser (cette problématique est notamment explorée par : Besson, Laroche, 1997).

On peut éclairer ces mécanismes par le recours à la théorie des coûts de transaction (voir Repères ci-après). Cette théorie pose en effet le postulat que le type de coordination qui sera adopté par les firmes le sera en fonction de sa rentabilité. La firme intégrée au maximum a ainsi été la forme dominante – voire hégémonique – d'organisation tant qu'elle a été la forme la plus économique et efficace de coordination. Mais la sous-traitance, les alliances, les entreprises réseaux, et, plus généralement, les mouvements opportunistes d'achat et de revente se sont multipliés quand de nouveaux outils (les normes de qualité, les audits d'entreprise, les échanges de données informatisées, etc.) ont permis de fiabiliser les contrats et les relations entre firmes et d'acquérir une

information qualitativement et quantitativement meilleure sur ses partenaires économiques. Il est ainsi devenu aujourd'hui, dans nombre de cas, plus rentable, au sens premier du terme, pour une entreprise de recourir au marché plutôt qu'à la hiérarchie, autrement dit l'intégration dans sa structure.

Repères — **L'importance des fusions-acquisitions en France et dans le monde**

Les mouvements de fusions-acquisitions enregistrent des variations importantes selon les périodes. Ainsi, après un pic enregistré en 2000 où l'on évalue à près de 870 milliards de dollars la valeur représentée par ces mouvements, la vague est retombée à 141 milliards de dollars en 2003 pour repartir à la hausse en 2004 (200 milliards) et en 2005 (plus de 200 milliards au cours des neuf premiers mois de l'année). Les spécialistes de la CNUCED qui publient ces données anticipaient une poursuite de la hausse en 2006… qui s'est effectivement confirmée puisque l'année 2007 a constitué un millésime record au cours duquel 4 280 milliards de dollars avaient été échangés dans le cadre de fusions-acquisitions (source : *Le Figaro,* 29 décembre 2009 et 7 janvier 2011). La crise a évidemment porté un coup d'arrêt brutal à ces transactions : elles avaient chuté en 2009 à 600 milliards de dollars (*ibid.*), mais, selon une étude de Thomson Reuters, les opérations de fusions-acquisitions pour le seul premier trimestre 2011 représentaient 800 milliards de dollars, en augmentation de 54,7 % par rapport à 2010 (*source* : Bloomberg, avril 2011).

Concernant la France, la CNUCED indique qu'en 2004, les entreprises françaises avaient réalisé pour 15 milliards de dollars d'achats à l'étranger alors que les achats étrangers en France s'élevaient à 20 milliards de dollars (*source* : *Le Monde,* 24 mars 2006). La crise financière actuelle semble avoir renforcé ce phénomène. La croissance organique des entreprises se révélant plutôt atone (la croissance des marchés domestiques en Europe et en Amérique du Nord reste faible), c'est la croissance externe qui est recherchée. Les fusions-acquisitions, notamment dans les secteurs de l'énergie, de la santé et des biotechnologies qui génèrent une importante trésorerie, sont à l'ordre du jour.

Critique des théories économiques classiques ou néoclassiques qui « considèrent le système de marché comme une merveille » (Coeurderoy, Quélin, 1998, p. 33), la théorie des coûts de transaction permet finalement de comprendre pourquoi les organisations existent, pourquoi les entreprises cessent d'être des firmes-points et gagnent en substance et en épaisseur. Elle explicite la manière dont un agent économique pourra choisir entre fabriquer lui-même (un bien, un service, un produit semi-fini, des outillages ou des machines, des fonctions, etc.) ou acheter sur le marché.

Repères — Un éclairage sur la théorie des coûts de transaction

Inventée par Ronald Coase (1937a) dans un article emblématique (Coase, 1937b pour la traduction française), la notion de « coût de transaction » constitue une réponse à la question de savoir pourquoi il existe deux formes alternatives de coordination économique : le marché et la firme.

Le marché, que la théorie économique classique considère comme la seule forme valable de coopération économique, suppose une coordination qui se fait par le prix. C'est la « main invisible » du marché, ainsi définie au XVIII[e] siècle par A. Smith.

À l'intérieur de la firme au contraire, la coordination est réalisée de façon consciente par l'autorité de l'entrepreneur. La firme se caractérise ainsi par une coordination administrative, autrement dit par la hiérarchie.

L'apport de R. Coase et, par la suite, de O. E. Williamson (1975) qui a très largement dépassé les intuitions de son prédécesseur, a consisté à montrer d'une part, pourquoi il existe ces deux formes de coordination (et non pas seulement le marché), et d'autre part, comment s'effectue le choix entre coordination par les prix, c'est-à-dire le « marché », ou par la firme, c'est-à-dire la « hiérarchie » (Coriat, Weinstein, 1995).

R. Coase constate que le recours au marché entraîne des coûts : coûts de « découverte des prix adéquats », de « négociation et de conclusion de contrats séparés pour chaque transaction ». Les coûts de transaction définissent donc les « coûts en temps et en efforts nécessaires à la préparation, à la mise en place et au suivi des contrats d'échange ». Quand il est possible de limiter ces coûts de transaction et de les rendre inférieurs aux « coûts bureaucratiques » (ce sont les coûts de transaction dans les hiérarchies qui, il ne faut pas l'oublier, existent également : Coeurderoy, Quélin, 1998, p. 35), alors la coordination par le marché l'emporte sur la coordination par la hiérarchie.

Ce faisant, elle permet par extension (car ce n'est pas sa finalité première) d'expliquer la manière dont se tranche le même dilemme pour ce qui concerne le travail : l'entreprise, organisation hiérarchique, fait appel au travail. Et il se posera pour cette ressource la même question que pour toutes les autres dont elle peut avoir besoin pour fonctionner et produire : est-il moins coûteux de l'internaliser ou au contraire de l'externaliser ? Embaucher une bonne fois pour toutes vaut-il mieux que de faire appel tous les matins à des travailleurs indépendants venus vendre leur force de travail ?

Nous verrons dans le chapitre 4 que cette question ne cesse de surplomber le débat autour de l'internalisation et de l'externalisation de la main-d'œuvre sous leurs différentes formes. On peut néanmoins penser que la période actuelle, marquée à la fois par un souci permanent de réduction des coûts de main-d'œuvre et par d'incessantes reconfigurations des firmes, aura tendance à rendre moins coûteuses *a priori* les solutions qui permettent

des adaptations rapides des effectifs, des qualifications et des coûts de main-d'œuvre. Cela semble en toute première analyse favoriser le marché : il serait ainsi plus avantageux de recourir au travail temporaire ou à la sous-traitance que de prendre le risque d'embaucher une personne qu'il faudra peut-être – chèrement et avec un important délai de réponse – licencier en cas de problème. Mais en réalité, la réponse n'est pas si simple : cela suppose que le différentiel de coût entre le salaire d'un permanent et la prestation de service que propose l'entreprise de travail temporaire soit minime (voir chapitre 4 sur les raisons du recours au travail temporaire).

Nous voyons donc bien que ces mouvements de recentrage, qui s'inscrivent dans la recherche d'une meilleure compétitivité, ne se limitent pas aux seuls aspects financiers et commerciaux. Ils concernent également la gestion du travail au même titre que les autres ressources utilisées par la firme. Les opérations de recentrage visent en effet à diminuer les coûts de production et les délais au travers de la flexibilité de l'emploi et des rémunérations. Les nombreuses pratiques d'externalisation et de délocalisation contribuent de fait à modifier les conditions d'emploi et de protection des salariés concernés. Ces derniers perdent les avantages dont ils bénéficiaient dans les grandes entreprises et qu'ils ne peuvent retrouver dans des petites entreprises précisément dépendantes des grandes et contraintes de réduire leurs coûts.

Cependant, les stratégies des grands groupes se révèlent souvent peu compréhensibles. A.-C. Martinet (2009) dresse ainsi un constat sévère du management stratégique qui s'est laissé envahir par la théorie de l'agence justifiant la création de valeur pour le seul actionnaire. La théorie stratégique n'a pas su empêcher les excès pourtant bien identifiés dans le fonctionnement des banques et des organismes financiers, mais aussi dans « la financiarisation excessive des sociétés cotées et dans nombre de sociétés industrielles ». Les stratégies poursuivies sont devenues difficiles à comprendre, si ce n'est à l'aune de la volonté des dirigeants qui les mettent en œuvre, d'accroître leur richesse personnelle.

3.2 La segmentation des ressources humaines dans les entreprises multinationales

Dans un travail centré sur les nouvelles relations salariales en France, J.-L. Beffa, R. Boyer et J.-P. Touffut (1999) ont réalisé une synthèse de nombreuses recherches aussi bien françaises qu'anglo-saxonnes. Ils montrent que des pratiques apparemment contradictoires se développent simultanément. Ainsi, le travail précaire peu qualifié et mal rémunéré se développe en même temps que la gestion des compétences prônée par des entreprises dites « qualifiantes ».

Ces pratiques renvoient à l'un ou l'autre des trois grands types suivants de relations salariales qu'ils ont mis en évidence :

- *le régime de la flexibilité de marché* : il concerne la transformation de l'emploi permanent en emploi temporaire, à temps partiel, en intérim ou de sous-traitance. Il

touche essentiellement les salariés exerçant des tâches standardisées et mal rémunérées dans des entreprises situées à la périphérie des grands groupes, qu'il s'agisse de secteurs industriels ou d'activités tertiaires ;

- *le régime de la stabilité polyvalente* : il concerne les salariés qui bénéficient d'un marché interne, c'est-à-dire de règles négociées en interne et plus favorables que celles du marché. Ces salariés constituent la cible des politiques de gestion des ressources humaines que nous développerons dans les chapitres suivants : communication et formation internes, développement des compétences et de la polyvalence, rémunérations plus attrayantes, souvent individualisées et variables. Ces salariés ne sont cependant pas à l'abri des effets liés à des retournements de marchés, des changements de stratégies ou des évolutions technologiques qui rendent leurs compétences obsolètes ;
- *le régime professionnel* : il s'applique à un ensemble de travailleurs, pas toujours salariés, qui disposent de compétences bien identifiées et recherchées (ingénieurs, analystes spécialistes des marchés, du management). Ils négocient individuellement leurs conditions d'emploi et de salaire, et leurs rapports avec les entreprises sont relativement distendus. Leurs carrières sont internationales et ils constituent pour les entreprises la cible de leurs politiques de hauts potentiels. Ils constituent en effet une ressource relativement rare, sensible et volatile.

Cette typologie, qui rappelle en partie celle de J. Atkinson (voir *infra*, section 2, § 2.3), offre une grille de lecture éclairante qui permet de comprendre la juxtaposition en un même lieu et au même moment de politiques de gestion du travail fortement différenciées. Cela nous conduira, dans la suite de nos chapitres, à toujours tenter de repérer la simultanéité de politiques et de pratiques qui, sous des dehors contradictoires, s'inscrivent en réalité dans la même logique d'un système plus global.

Les pratiques d'externalisation et de délocalisation qui accompagnent ces mouvements favorisent parallèlement le développement d'une multitude d'entreprises réseaux qui constituent une des formes hybrides entre les deux extrêmes que constituent la firme totalement intégrée et le marché pur entre des agents sans relations de long terme.

3.3 Une grande variété d'entreprises réseaux

Concentrations, fusions-acquisitions, recentrages, restructurations constituent autant de phénomènes accompagnant la mondialisation et résultant de la recherche de création de valeur. L'entreprise réseau apparaît ainsi comme « la réponse apportée aux organisations à la nécessité de s'adapter à la globalisation des marchés » (Rorive, 2005, p. 63).

L'entreprise réseau désigne une forme d'organisation dans laquelle différentes entités sont liées par des liens d'importance et de nature multiples. Bien que le concept d'entreprise réseau soit très largement utilisé, il renvoie à des réalités fortement hétérogènes. Néanmoins, d'après B. Rorive, on peut dire que l'idée de réseau renvoie à une

réorganisation des firmes « en unités ou équipes de travail largement autonomes, transversales et de plus en plus virtuelles » (*ibid.,* p. 64).

Les entités du réseau sont liées par des relations de coopération et de coordination : partage de main-d'œuvre, partenariats multiples, décentralisation du pouvoir constituent autant de pratiques qui tendent à faire plus ou moins disparaître les structures pyramidales classiques. Finalement, l'entreprise réseau se caractérise par un périmètre plus flou et sans cesse fluctuant, et par une dissociation entre « enveloppe opérationnelle » et « enveloppe juridique » (Pichault, Zune, 2000) et où, par exemple, on pourra voir coexister sur un même lieu de travail des salariés ayant des statuts, voire des employeurs, différents. L'objectif de ces structures réside bien dans une recherche de flexibilité et d'adaptabilité permanentes au marché.

Au sein d'un même réseau, toutes les entreprises n'occupent bien sûr pas des positions équivalentes. On peut distinguer l'entreprise « tête de réseau » des autres entreprises. La tête, l'entreprise dominante qui organise le réseau, dicte ses conditions aux autres, sous-traitants, fournisseurs et partenaires. Certains secteurs comme l'automobile, la pharmacie ou les industries du logiciel constituent ainsi de véritables « cascades » de sous-traitants.

Aux relations de coopération et de coordination qui réunissent les membres d'un réseau se juxtaposent ainsi des relations de domination. Selon sa position dans le réseau, une entreprise disposera de plus ou moins grandes marges de manœuvre pour définir sa stratégie et ses choix politiques. En matière de gestion des ressources humaines, la connaissance de la position d'une entreprise au sein d'un réseau se révèle déterminante pour avoir une idée de ses réelles marges de manœuvre ou contraintes. On sait par exemple que, dans le secteur automobile, les constructeurs (les têtes de réseaux) soucieux de réduire leurs coûts de production imposent à leurs sous-traitants des conditions draconiennes et répercutent sur eux une bonne part des économies qu'ils cherchent à réaliser. Ils n'ont d'ailleurs pas d'autre choix puisqu'il n'est désormais pas rare que 70 % à 80 % d'un véhicule soient en réalité fabriqués, voire assemblés, par les sous-traitants : la création de valeur, mais aussi les gisements de productivité et de flexibilité, se trouvent dans le réseau, mais pas chez le constructeur donneur d'ordres.

La variété des entreprises réseaux s'observe également sur un plan géographique dans la mesure où les réseaux peuvent aussi bien être locaux et/ou régionaux (c'est le cas des districts industriels italiens présentés dans le Repères ci-après, de la *Silicon Valley* ou encore des *clusters* anglais dans le secteur des jeux vidéo) qu'internationaux (Nike ou Benetton), selon l'intérêt que les firmes auront ou pas à délocaliser une partie de leurs activités ou des prestations qu'elles reçoivent de la part de leurs fournisseurs.

Cet exemple des districts industriels italiens montre comment de petites entreprises peuvent tirer leur épingle du jeu dans la mondialisation, malgré l'arrivée des pays à bas coûts au tournant des années 2000. Ils ont même parfois fait l'objet d'imitations, plus ou moins réussies, notamment par la France avec ses pôles de compétitivité. Le travail en réseau et l'organisation flexible des productions ont favorisé le repositionnement

industriel de ces petites entreprises et leur ont permis de gagner de nouveaux marchés. En matière de recherche et développement, la mutualisation des efforts nécessaires assure l'innovation indispensable dans les secteurs de la mode notamment. Pour rester compétitives face aux pays émergents, les entreprises des districts n'ont pas hésité à délocaliser certaines productions en Europe de l'Est ou dans les BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine). Ils font aujourd'hui figure de « multinationales légères » ayant atteint une taille critique par la fusion de sociétés concurrentes au sein d'un même district (*source* : *Alternatives économiques*, juillet 2009).

Repères

Un exemple d'entreprises réseaux : les districts industriels

Réalisant la synthèse de nombreux travaux disponibles sur les districts industriels, M. Barabel, I. Huault et O. Meier (2002) ont mis en évidence les caractéristiques économiques communes à la plupart des districts industriels :

– une population dense d'entreprises de taille modeste ;

– des organisations majoritairement familiales ;

– une insertion dans des filières professionnelles traditionnelles à faible intensité technologique (textiles, métaux, chaussures, etc.) ;

– une forte spécialisation dans la production : éclatement de la chaîne de valeur (ensemble du processus depuis la conception à la vente du produit) et présence de plusieurs entreprises sur chaque point de la chaîne ;

– un marché du travail local spécialisé fournissant une main-d'œuvre qualifiée et mobile ;

– un savoir-faire industriel enraciné localement ;

– la coexistence d'entreprises anciennes bien établies et de nouvelles créées par essaimage ;

– une présence simultanée de compétition et de coopération entre firmes interdépendantes.

À ces spécificités économiques s'ajoutent, dans les districts industriels, des caractéristiques sociales culturelles, politiques et historiques particulières :

– une tradition artisanale ancienne qui a su évoluer ;

– un territoire géographique de taille réduite favorisant les interactions entre acteurs ;

– une coopération interfirmes s'inscrivant dans la durée, sur un mode largement informel ;

– un fort enracinement social et culturel favorisant une forte cohésion des valeurs et une culture commune ;

– le soutien d'organismes de formation, d'assistance technique et de veille ainsi que d'institutions locales ou de politiques publiques ;

• • •

– de fortes relations de confiance entre entrepreneurs qui s'estiment ;
– un réseau d'informations fondé sur l'échange continu et informel de connaissances, favorisant les capacités d'imitation, d'adaptation et d'amélioration des technologies.

3.4 Critiques et émergence de contre-pouvoirs

Le développement du capitalisme patrimonial a consisté à faire prévaloir la suprématie de l'actionnaire comme acteur central du système. Pourtant, comme nous l'avons déjà évoqué en introduction de ce chapitre, dès les années 1980 aux États-Unis, a émergé la *stakeholder theory* comme critique à l'encontre de ceux qui prônent la création de valeur pour le seul actionnaire et une vision à court terme. Il est clair en effet que la théorie des parties prenantes n'a pas seulement une portée empirique. Nombre de ses tenants en développent une approche normative visant à combattre les théories économiques néoclassiques de l'organisation, à savoir le calcul égoïste au sein des organisations et le simplisme de l'explication des comportements humains par l'opportunisme. Ils cherchent au contraire à promouvoir l'idée selon laquelle capitalisme et moralité sont compatibles. Ils sont convaincus que les firmes qui ont un comportement socialement responsable et qui accordent de l'intérêt à leurs diverses parties prenantes sont, au bout du compte, plus efficaces (Dayak Ayadi, 2003).

La théorie des parties prenantes décrit, autant qu'elle la promeut et la légitime, la mobilisation d'autres acteurs et groupes d'acteurs qui se sont progressivement fait entendre pour réagir contre les approches de la gouvernance et les comportements organisationnels concrets affirmant la primauté de l'intérêt de l'actionnaire, et ce malgré toutes les « bonnes » raisons justifiant cette évolution. Au niveau micro, dans les entreprises, comme au niveau macro, dans les sociétés, bien des parties prenantes ont désormais à voir avec le fonctionnement des firmes et s'efforcent d'influencer leurs stratégies. À des degrés divers, ces différentes parties prenantes expriment une contestation plus ou moins radicale de cette forme de capitalisme.

Les critiques issues de nouvelles théories

On attribue généralement la théorie dite des « parties prenantes » (*stakeholder theory*) à R. E. Freeman (1984). Prenant acte du fait que l'entreprise est « en société[1] » et que son environnement est constitué de « tous les acteurs en transaction économique et en interaction politique avec elle » (Martinet, Reynaud, 2001), R. E. Freeman remet en cause l'économisme et ses excès : mauvaises conditions de travail, dégradation de l'environnement, etc.

La théorie des parties prenantes fait ainsi valoir la nécessité de tenir compte de tous les acteurs concernés par l'activité de l'entreprise, qu'ils le soient directement comme les salariés, les clients ou les fournisseurs, ou indirectement comme les riverains, les pouvoirs

1. Cette terminologie n'est pas sans rappeler celle des sociologues français des organisations pour qui l'entreprise est « une affaire de société » (Sainsaulieu, 1991) et qui, en ignorant complètement les apports de la théorie des parties prenantes, développent des idées étonnamment proches. Voir en particulier Defrance *et al*. (2001).

publics, les associations de consommateurs, etc. Il existe en effet de nombreuses typologies des parties prenantes concernées par l'entreprise (externes/internes, entretenant des relations contractuelles/diffuses avec l'entreprise, etc.), mais la plus riche nous semble être celle de A. L. Friedman et S. Miles qui montre bien la nature très variée des relations que ces parties prenantes peuvent entretenir avec les intérêts de l'entreprise, ainsi que le caractère plus ou moins nécessaire, inévitable de ces relations (voir tableau 2.1).

Tableau 2.1 – Les différents types de parties prenantes d'après A. L. Friedman et S. Miles (2002)

Relation entre entreprise et *stakeholder*	Orientation de la relation	
	Compatible	Incompatible
Interne (nécessaire)	Actionnaires, direction, partenaires	Salariés, syndicats, clients, fournisseurs, prêteurs, organisations
Externe (contingente)	Public en général, organisations connectées dans des associations communes	Organisations Non Gouvernementales

Une telle approche implique que les performances de l'entreprise ne doivent plus seulement être mesurées en termes purement économiques, voire financiers, mais qu'il convient de valoriser la notion de performance multicritères, intégrant précisément des indicateurs sociaux et sociétaux.

Les partisans de cette approche mobilisent un certain nombre de travaux mettant en évidence le fait qu'il n'y a « aucune opposition fondamentale entre l'optique actionnariale et la conduite d'une stratégie efficace » (Martinet, Reynaud, 2001). Autrement dit, les dirigeants seraient moins assujettis aux actionnaires qu'on le dit habituellement. Ils disposeraient de marges de manœuvre réelles. Le succès des fonds éthiques[1] montre ainsi, non seulement qu'ils séduisent les investisseurs citoyens, mais qu'ils auraient plus de chances de créer de la valeur à long terme.

La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) s'est développée depuis les années 1990 dans le contexte de mondialisation et de déréglementation de l'activité économique décrit ci-dessus. La notion de RSE est précisément fondée sur l'idée selon laquelle les diverses parties prenantes de l'entreprise disposent bien sur elle d'un droit de regard et elle a pour ambition de représenter une forme de régulation du capitalisme.

On peut assimiler ce mouvement à une remise en cause du dogme de la création de valeur pour l'actionnaire. On assiste à une contestation qu'il est possible d'inscrire, une fois encore, dans la réflexion sur la gouvernance (voir *supra*, § 2.1) : le mouvement de balancier s'éloigne de l'idée du contrôle exercé par les seuls actionnaires pour réhabiliter, non pas les managers comme dans les années 1950 en tant que détenteurs du pouvoir,

1. Les fonds éthiques ont d'abord reposé aux États-Unis sur l'exclusion, pour des raisons religieuses ou morales, des valeurs financières d'activités liées à l'alcool, au tabac, à l'armement, à la pornographie ou au travail des enfants, pour l'essentiel. Aujourd'hui, on parle plutôt d'« investissement socialement responsable », c'est-à-dire qui prenne en compte des facteurs à la fois sociaux et environnementaux dans une logique de développement durable.

mais l'ensemble des parties prenantes concernées comme autant de contre-pouvoirs. Pour le dire autrement, on passe avec cette approche d'un jeu à deux acteurs à un jeu beaucoup plus complexe dans lequel peuvent et doivent être présents ou représentés tous les acteurs concernés par les agissements et la politique de la firme.

L'émergence de contre-pouvoirs sociaux et sociétaux

Parallèlement à ces élaborations théoriques (et souvent en les reprenant à leur compte), sur le terrain, de nombreuses parties prenantes se sont progressivement mobilisées pour faire valoir leurs intérêts spécifiques et tenter d'infléchir cette logique du profit à court terme qui semble s'affirmer dans le capitalisme moderne. Qu'il s'agisse du niveau micro des entreprises ou de l'échelle macro de la société tout entière, de nombreuses parties prenantes tentent de s'organiser et de s'ériger en contre-pouvoirs influents. Ces mouvements se sont souvent développés en réaction à certains abus évidents d'un capitalisme incontrôlé : licenciements boursiers, catastrophes écologiques, travail des enfants dans les pays pauvres, montée de la précarité et de la pauvreté dans les pays industrialisés, etc.

Au niveau macro, les mouvements altermondialistes, par exemple, défendent une autre forme de développement économique, plus respectueuse de l'homme et de l'environnement. Ils entendent remettre l'économie au service de l'homme et non l'inverse, et s'intéressent donc également à l'équilibre mondial entre nations riches et pays pauvres.

Les entreprises se trouvent ainsi au niveau micro face à de nombreux acteurs souvent très différents qui, à des titres divers, s'intéressent à leurs agissements et exercent des pressions sur elles (Bensebaa, Béji-Bécheur, 2005), voire leur demandent des comptes : des syndicats, des associations de consommateurs, des groupements de fournisseurs, mais aussi des organisations non gouvernementales, des agences de notation, des investisseurs responsables, et même les pouvoirs publics. Mais il peut aussi s'agir de mouvements issus du monde même du management comme l'association Alliances (qui milite pour la responsabilité sociale et environnementale des entreprises) ou le groupe Cercle d'éthique (qui est issu du Cercle d'éthique des affaires et rassemble des dirigeants d'entreprise). On peut également citer le réseau Éthique et Argent (qui fait partie du Mouvement des cadres chrétiens) ou encore Fondact, association pour la gestion participative, l'épargne salariale, l'actionnariat de responsabilité, qui a pour vocation de promouvoir, en pleine indépendance, la participation des salariés dans ses dimensions économique et financière, sociale et culturelle.

Malgré l'importance actuelle dans le débat public de ces notions de responsabilité sociale ou de développement durable et la difficulté à démêler les liens qu'elles entretiennent (Lauriol, 2005), elles nous semblent traduire une tension fondamentale qui a toujours existé au sein de l'entreprise et a pu prendre par le passé des formes plus violentes et exacerbées : la tension entre l'économique et le social. Plus prosaïquement, si la raison d'être de l'entreprise – c'est-à-dire de faire du profit – n'est plus massivement

remise en cause, la question est de savoir dans quelles conditions elle peut agir et qui en sera bénéficiaire : l'entreprise peut-elle faire du profit en contribuant simultanément à dégrader la situation de ceux qui travaillent pour elle, ainsi que son environnement ? Ce faisant, pour qui crée-t-elle de la richesse ?

La question n'est pas vraiment nouvelle, car depuis longtemps, les entreprises ont dû, à des degrés divers, se préoccuper de leur environnement interne et externe[1]. Elle semble seulement revenir en force aujourd'hui et, dans le même temps, avoir radicalement changé de forme : il ne s'agit plus nécessairement de jeter à bas le système capitaliste, mais de tenter d'en aménager les principes et règles de fonctionnement. On serait tenté, pour paraphraser G. Groux (1998) dans ses analyses du conflit social, de dire que le conflit a perdu sa vocation « subversive » (de renversement du système) pour se transformer en conflit « de règles », ne prenant plus nécessairement la forme de l'opposition frontale, afin de peser sur la production des règles qui régiront le système. C'est tout l'enjeu, notamment, des agences de notation sociale (Vigeo, Ethibel, CoreRatings, Innovest, Eiris, Sam pour ne citer que les plus connues en France), des labels (tel que le label Max Havelaar) ou encore des référentiels et normes d'évaluation et de codification des comportements de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise. Les plus connus[2] sont sans doute :

- la *Global Reporting Initiative*, initiative internationale à laquelle participent des entreprises, des ONG, des cabinets de consultants, des universités ;
- les normes ISO 14 000 traitant du management environnemental des firmes et éditées par l'ONG International Standard Organization ;
- le guide SD 21 000, réalisé par l'AFNOR et destiné aux entreprises qui souhaitent s'engager dans une démarche de développement durable (il s'agit à ce titre plus d'un référentiel méthodologique que d'une norme) ;
- la norme EMAS, concurrente de l'ISO (Eco-Management and Audit Scheme) lancée en 1995 par la Commission européenne et destinée aux firmes souhaitant évaluer leur performance environnementale ;
- la norme SA 8000, norme élaborée en 1997 par un organisme américain, le Council on Economic Priorities Accreditation Agency, et portant sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs ;
- en novembre 2010, la norme ISO 26 000 est promulguée après plusieurs années de négociations au niveau international. Son ambition explique le long processus duquel elle est issue. Elle vise en effet à définir la RSE à l'échelle internationale et à la rendre applicable à tout type d'organisation, qu'il s'agisse des entreprises, des collectivités locales ou encore des ONG. Ses domaines d'application sont au nombre de sept :
  - la gouvernance de l'organisation (le respect de la loi, la transparence, la responsabilité de rendre compte et le dialogue avec les parties prenantes) ;

1. Voir l'exemple, cité par A. Pezet (2003), d'une usine de production de soude et de chlore implantée en Savoie à la fin du XIX[e] siècle qui, sous la pression des populations locales dénonçant les dommages produits sur l'environnement, a dû cesser ses activités avant de réaliser des investissements coûteux et de pouvoir rouvrir ses portes.

2. On pourra trouver des informations plus complètes sur les sites de Novethic (média en ligne du développement durable : *http://www.novethic.fr/*) ou de l'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises (ORSE : *http://www.orse.org*). L'ORSE a en particulier édité avec l'ADEME un annuaire très complet des organismes d'analyse sociale et environnementale (décembre 2007).

- les droits de l'homme ;
- les conditions et relations de travail ;
- l'environnement ;
- les bonnes pratiques des affaires ;
- les questions relatives aux consommateurs ;
- l'engagement sociétal.

Cependant, cette norme ne revêt aucun caractère obligatoire et ne confère aucune certification officielle aux organisations qui s'en réclameront. Son application relève au contraire du seul volontariat de ces mêmes organisations et met ainsi clairement en évidence l'ambiguïté de ces démarches : d'un côté elles visent à répondre aux préoccupations sociétales de plus en plus marquées, d'un autre côté, elles visent à contrecarrer toute réglementation coercitive.

On voit que cette tendance à la « normalisation » (Lauriol, 2005, p. 413) du champ de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable a clairement pour ambition d'infléchir le fonctionnement des entreprises. L'objectif des différents organismes concernés est de s'imposer comme référence obligée, en sortant de la situation de concurrence actuelle entre ces structures, pour remplir ce rôle plus efficacement. On peut aussi constater que la tension entre économique et social, en se portant sur les domaines de la responsabilité sociale, de l'environnement, du développement durable, a débordé de toutes parts le seul théâtre du travail pour envahir des pans beaucoup plus vastes de la société. Le travail et ses conflits ont perdu de leur centralité (Groux, 1998) et c'est ce dont témoignent *in fine* les mouvements de pensée et d'action que nous venons d'évoquer. C'est aussi une réalité que nous retrouverons au chapitre 3 quand nous aborderons la thématique des relations professionnelles. L'enjeu majeur de ce débat porte donc, au terme de cet élargissement, sur l'équilibre entre l'économique – faire du profit – et le social, dans ses multiples dimensions : le pouvoir d'achat des salariés, le développement des compétences, l'amélioration des conditions de travail, mais aussi la préservation de la planète, le souci des générations futures, la contribution à l'enrichissement général du territoire sur lequel on est implanté, etc. Cet équilibre ne va pas de soi ; il procède avant tout d'une volonté politique que l'ancien PDG de Danone, Antoine Riboud, avait coutume d'expliciter au travers de l'expression du « double projet » : il n'y a pas de projet économique sans projet social et réciproquement.

Pour conclure, nous retiendrons que l'évolution actuelle du monde capitaliste est loin d'être uniforme, même si des tendances lourdes l'orientent vers un capitalisme de type patrimonial. Les entreprises elles-mêmes disposent de marges de manœuvre plus ou moins importantes, à la fois pour s'adapter à leurs contraintes propres et pour faire face à d'éventuelles contestations. Le dogme de la croissance économique à tout prix, qui a dominé la seconde partie du XXe siècle, semble aujourd'hui commencer à s'infléchir au profit de préoccupations pour un développement plus respectueux de l'homme et

de son environnement, qu'il a paradoxalement lui-même générées par ses excès et par les situations dramatiques qui s'en sont suivies.

Section 2
Modèles productifs et modes de gestion du travail

Le modèle du capitalisme patrimonial que nous venons de décrire dessine l'environnement général au sein duquel des marges de manœuvre et des adaptations sont visibles, en fonction des spécificités de chaque pays, de ses réglementations, des dispositifs législatifs et institutionnels, mais aussi en fonction des modèles productifs. Tous ces éléments vont à leur tour peser sur les choix en matière de gestion du travail.

I Les modèles productifs et leur évolution

Avant de montrer comment ont évolué les modèles productifs et quelle est leur influence sur les modes de gestion du travail, il nous semble nécessaire de préciser la notion de « modèle productif ».

1.1 Qu'est-ce qu'un modèle productif ?

La notion de modèle productif a été forgée par des économistes, tenants de l'école de la régulation, pour rendre compte des mutations des économies industrialisées et des entreprises au cours du xxe siècle. Leur projet consiste à repérer la « diversité des formes du rapport capital-travail », aussi bien dans les entreprises que dans leurs environnements économique, social et politique. Bien que ces auteurs n'aient pas intégré la formidable évolution qu'a connue le dernier quart du xxe siècle avec l'explosion des activités de services et la tertiarisation massive des économies occidentales, leur analyse reste indispensable pour comprendre la manière dont les évolutions macro-économiques que nous venons d'évoquer vont peser sur les modes de gestion du travail.

R. Boyer et M. Freyssenet (2000, p. 23) définissent le modèle productif comme un « compromis de gouvernement d'entreprise », permettant de mettre en œuvre des stratégies de profit. On comprend que, de même et parce qu'il n'y a pas qu'un seul capitalisme, il ne saurait y avoir qu'un seul modèle productif possible. Et, même s'il en existe un qui sera dominant à un moment donné, il ne restera pas inchangé au cours du temps. Une autre définition, peut-être plus élaborée, du modèle productif, permet de mieux le formuler : « un processus, largement inintentionnel, de mise en pertinence externe et en cohérence interne des changements techniques, organisationnels, gestionnaires et sociaux, en réponse aux problèmes nouveaux de profitabilité économique

et d'acceptabilité sociale, nés de la dynamique du modèle antérieur et des transformations du contexte concurrentiel, macroéconomique et sociétal » (*ibid.*, p. 8). Il s'agit donc avant tout de processus adaptatifs par lesquels les entreprises d'un pays, d'un secteur d'activité qui connaissent les mêmes contraintes évolutives essaient de préserver leur cohérence interne et leur capacité à rester congruentes, pertinentes, vis-à-vis de leurs différents environnements.

Par exemple, l'environnement juridique (droit du travail, droit des contrats et de la concurrence) de la France des années 2010 n'a rien à voir avec celui des années 1850 : il est beaucoup plus contraignant, précis, ferme dans sa doctrine et il est permis de penser que cela influera sur la manière dont les firmes pourront/devront se comporter pour gérer cette contrainte en vue de préserver leur profitabilité. Leurs stratégies devront en tenir compte et les mêmes agissements qui étaient impunis et acceptés en 1850 ne le seront vraisemblablement plus en 2010.

Différentes dimensions interviennent dans ces stratégies de profit des entreprises et correspondent à des choix spécifiques qui concernent trois domaines essentiels :

- la *politique produit* : elle désigne les choix effectués en termes de marchés et segments de marchés, de conception des produits et des objectifs visés (volume de vente, marge, diversité et qualité) ;
- l'*organisation productive* : elle regroupe l'ensemble des moyens et des méthodes nécessaires à la politique produit. Elle concerne l'intégration des activités, leur situation spatiale, l'organisation des différentes phases de production (conception, fabrication, commercialisation), ainsi que les méthodes de gestion ;
- la *relation salariale* : elle recouvre l'ensemble des dimensions de gestion de la main-d'œuvre (recrutement, rémunération, affectation aux emplois, représentation des salariés).

Ces trois composantes du modèle productif doivent permettre aux entreprises d'élaborer des stratégies de profit cohérentes avec les modes de croissance des pays dans lesquels elles évoluent, et si possible acceptables pour les acteurs concernés.

Il est maintenant possible d'expliciter plus clairement le modèle productif qui a marqué les économies industrialisées au cours du XXe siècle, puis son évolution.

1.2 Le modèle taylorien-fordien

Ces apports relatifs à la notion de modèle productif sont issus d'un long travail de recherche dans le secteur automobile qui est l'un des seuls à avoir fait l'objet d'investigations systématiques au niveau mondial depuis de nombreuses années. En outre, l'automobile est un secteur dont l'étude a profondément influencé la théorie des organisations.

Il suffit pour s'en convaincre de mesurer le caractère universaliste du modèle taylorien-fordien, imaginé dans l'automobile, qui a structuré l'économie des pays industrialisés

pendant plus d'un demi-siècle, et qui subsiste encore dans des pans entiers de l'activité économique. Sur le plan intellectuel, l'industrie automobile a tellement marqué la réflexion économique et sociologique qu'on parle couramment de modèle fordien de croissance ou de compromis fordien et que les chercheurs ont longtemps cherché à caractériser les mutations de ce secteur d'activité, notamment en étudiant les différentes firmes de la branche automobile pour tenter de déceler laquelle préfigurerait les tendances lourdes qui en marqueraient l'avenir. C'est en particulier à partir des caractéristiques de l'automobile, à la fois comme secteur productif et comme objet de consommation emblématique du xxe siècle, qu'ont pu être figées les grandes lignes de ce que l'on a pu nommer le « capitalisme industriel » et la « société industrielle ». Ces notions recouvrent une tentative consistant à identifier une forme de capitalisme ou une forme de société qui, pour polémique qu'elle puisse paraître, a le mérite d'intégrer dans une même réflexion la caractérisation du modèle productif et de ses interactions avec la société dans son ensemble.

Si l'on en revient aux aspects purement productifs du modèle taylorien-fordien, chacun a en tête cette déclaration prêtée à H. Ford selon laquelle le client peut choisir la couleur qui lui plaît pourvu que ce soit le noir. Cette citation rend compte du souci de standardisation (des produits, des outils et des méthodes de travail) qui est à la base du succès de son modèle d'organisation bien connu.

En termes de main-d'œuvre, le modèle taylorien-fordien est conçu de façon à intégrer le plus rapidement possible une population de faible niveau de qualification grâce à la forte division du travail et à la simplification qu'il opère : historiquement, il a permis d'employer dans l'industrie une population rurale (au tout début du xxe siècle pour les États-Unis, mais plus tardivement pour la France dont l'exode rural fut beaucoup plus progressif), étrangère, faiblement alphabétisée. Par construction, il est fondé sur un personnel substituable.

Le modèle taylorien-fordien doit beaucoup à l'apport spécifique de Ford au taylorisme. Si H. Ford a utilisé tout à fait les acquis du taylorisme (décomposition de chaque tâche en opérations élémentaires, attribution de chacune des parcelles à des ouvriers déqualifiés, préparation et contrôle du travail), il introduit quant à lui trois innovations majeures :

- standardisation extrême du produit en vue d'une production en très grandes quantités : l'entreprise en vient à produire elle-même des machines-outils spécialisées facilitant l'interchangeabilité des pièces et le montage sans l'opération préalable du finissage ;
- la chaîne de montage continu : F. W. Taylor était centré sur l'efficacité du travailleur. H. Ford pense la redéfinition du processus en termes de mécanisation ;
- *5 $ a day* : il s'agit là d'un quasi-doublement des salaires, motivé par un turnover de la main-d'œuvre de 370 % en 1913. Certes, la charte salariale élaborée par H. Ford impose des conditions pour pouvoir bénéficier de ce régime : six mois

d'ancienneté, être père de famille ou épargnant si l'on est célibataire, être un bon citoyen. Mais elle est sous-tendue par une vision de l'économie globale, puisque les gains de productivité sont répercutés sur les prix et les salaires, permettant ainsi une croissance du marché et le déclenchement d'un cercle vertueux. De fait, la standardisation permet d'allonger les séries et de parvenir à une production de masse qui, parce qu'elle réduit les coûts (économies d'échelle), élargit la base des acheteurs potentiels et débouche sur une consommation de masse (d'autant plus importante que les producteurs eux-mêmes peuvent y accéder grâce à leurs salaires plus élevés) qui alimente à son tour la production de masse.

On constate que le modèle productif comporte un compromis social, ce qui était le cas chez F. W. Taylor avec le salaire aux pièces et la lutte contre la flânerie ouvrière. Du reste, F. W. Taylor ne se présentait pas comme un ingénieur, mais comme un économiste proposant une organisation sociale plus rationnelle que celle qu'il observait au début du XXe siècle. Nous développerons ce compromis social dans le prochain chapitre.

Le compromis fordien permet aux économistes de rendre compte de la fantastique croissance qui a suivi la Seconde Guerre mondiale, et il aide à expliquer les dérèglements qui apparaissent vers le milieu des années 1970 autrement qu'en recourant à la crise de l'énergie.

1.3 Un nouveau modèle productif : la flexibilité

Le modèle taylorien-fordien est progressivement devenu inopérant pour répondre aux évolutions des marchés et des conditions de la concurrence, ne serait-ce que parce que l'allongement des séries, pertinent dans une économie de production ou sur des marchés où les consommateurs restent en quête de premiers équipements peu différenciés, devient beaucoup moins adapté à mesure que les marchés se saturent et se transforment en marchés de renouvellement fortement segmentés.

Si l'on reste dans le domaine de l'automobile, on constate en effet que l'offre actuelle de n'importe quel modèle automobile dépasse plusieurs centaines de milliers de variantes si on combine les motorisations, les couleurs, les options et les équipements. La qualité fait l'objet de bancs d'essai comparatifs et de notations qui sont un élément clé de la compétition et, en quelques années, les délais ont été divisés par trois. Chaque nouveau modèle relance les ventes du constructeur automobile concerné ; le raccourcissement de la vie des produits se répercute sur la compression des cycles de développement de nouveaux produits et nécessite le recours à des démarches d'ingénierie simultanées[1] inusitées (Womack, Jones, Roos, 1992 ; Midler, 1993).

On assiste donc à un double phénomène de complexification des objectifs stratégiques (voir figure 2.1) et à une modification des horizons temporels. Il ne s'agit plus comme au temps de la production de masse d'agir sur les seuls prix de revient, mais d'être performant simultanément sur les dimensions coût, qualité et flexibilité (délai, variété et innovation).

1. L'ingénierie simultanée consiste à faire travailler en parallèle les fonctions (bureau d'études, bureau des méthodes, achats, fabrication…) qui travaillaient avant en séquentiel, c'est-à-dire en se succédant à mesure que l'une d'entre elles achevait sa tâche. L'ingénierie simultanée ou concourante est l'une des bases du management par projets (Garel, 2011).

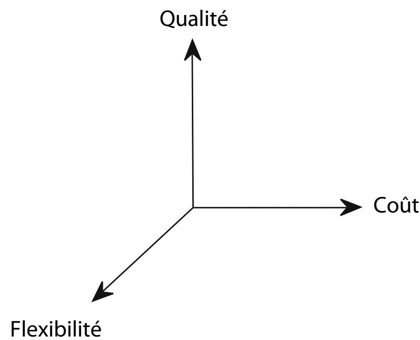


Figure 2.1 – Les dimensions de la concurrence

Ceci suppose de recourir à des méthodes de gestion de production nouvelles qui trouvent leur pleine efficacité dans le cadre d'organisations remodelées faisant appel au travail en équipes ou cellules, dotées d'autonomie et responsabilisées sur des objectifs de performances (en termes de qualité, coûts, délais), intégrant des tâches de qualité, de maintenance, de gestion et d'approvisionnements, inscrites dans des lignes hiérarchiques raccourcies[1].

Les énumérations effectuées ci-dessus sont un peu lourdes et fastidieuses. Il importe pourtant de comprendre qu'il ne s'agit pas d'un catalogue de techniques plus ou moins facultatives, mais d'une vision de l'organisation complètement renouvelée : là où l'on pensait flânerie des ouvriers, on pense flânerie des machines et des matières ; là où l'on ne voyait pas les stocks et où l'on pensait série économique optimale, on va devenir obnubilé par les flux. C'est pour cela que, au-delà des différenciations nationales ou sectorielles, les économistes qui cherchent à synthétiser ces modifications systémiques parlent de changement de « modèle productif » : un « modèle productif flexible » (Bardelli, 1996) se distingue du modèle productif taylorien-fordien[2].

La modification des horizons temporels est indissolublement liée à la complexification des objectifs et elle se traduit par une inversion des proportions de temps dédiées respectivement à l'apprentissage et à la routine.

Dans le modèle taylorien-fordien, les phases d'apprentissage sont l'exception et les phases de routine constituent la généralité. Dans le modèle productif flexible, il en va tout autrement puisque les durées de vie des produits et les tailles des séries sont raccourcies : à peine commence-t-on à maîtriser la production d'un nouveau modèle qu'on se trouve confronté à l'introduction d'une version « restylée » ou au lancement en production d'une autre série. Les phases d'apprentissage deviennent la norme.

Les évolutions organisationnelles évoquées ne correspondent plus à la substituabilité de la main-d'œuvre inhérente au modèle taylorien-fordien. Les niveaux de compétences mis en œuvre sont plus élevés (polyvalence, responsabilisation sur des performances multiples, participation aux groupes d'amélioration de la qualité, autonomie, diminution du nombre de niveaux hiérarchiques). La coopération au sein de l'équipe est à la fois facteur

1. Ces éléments sont largement développés dans la littérature relative au modèle flexible et aux autres formes de dépassement du taylorisme (Veltz, Zarifian, 1992).

2. Pour des besoins de simplification, nous n'avons retenu que deux modèles productifs. Pour une présentation des six modèles productifs (taylorien, woollardien, fordien, sloanien, toyotien et hondien) identifiés dans le seul secteur automobile (voir Boyer, Freyssenet, 2000).

de performance globale et condition de production d'améliorations permanentes ; elle suppose des routines de coordination qui sont lentes à se créer. La « logique compétence », que nous détaillerons au chapitre 4, s'efforce donc de rendre compte de l'impératif de mutation de gestion de la main-d'œuvre correspondant à ce changement de modèle productif.

Cela étant dit, une précaution s'impose afin que le lecteur ne se méprenne pas quant à nos intentions : il n'est pas question pour nous de prétendre que le taylorisme-fordisme et ses variantes aient pour autant complètement disparu et qu'il se soit produit une révolution productive faisant table rase du passé.

D'une part, partout où les conditions qui ont favorisé l'émergence et le triomphe du taylorisme-fordisme sont restées inchangées, le modèle de la flexibilité tel que nous venons de le décrire n'a aucune raison de s'implanter. Il existe ainsi de nombreux secteurs industriels aussi bien que de services (l'agroalimentaire, la restauration rapide, l'hôtellerie de chaîne) qui ont gardé, voire ont évolué vers, des conditions de compétitivité propices au maintien ou à l'implantation du taylorisme-fordisme (Duval, 2004). Nous reviendrons sur ce point des variantes sectorielles dans le paragraphe 2.2.

D'autre part, si les modèles que nous évoquons constituent, comme tout idéal-type, des stylisations commodes de la réalité permettant de mieux percevoir les évolutions, le débat reste entier, notamment chez les économistes, quant à l'existence d'une rupture ou au contraire d'une continuité entre ces modèles. Il faut donc se garder d'oublier que les modèles tels que nous les envisageons ici sont surtout des guides pour le raisonnement.

On pourrait s'interroger sur la pertinence de ces modèles dans le cadre d'économies massivement « tertiarisées ». Pour le dire de façon très générale, la notion de service renvoie à l'activité qui s'exerce directement en interaction avec le client. D'une certaine manière, on peut dire que le travail effectué par le serveur, le conseiller bancaire, ou le gardien de nuit de l'hôtel, est « unique ». Pour autant, ce travail n'est ni totalement imprévisible, ni exempt de processus d'apprentissage. Il requiert aussi une grande flexibilité, ne serait-ce que dans la nécessité de répondre du mieux possible à la question de chaque client. Une telle démarche s'apparente fortement au souci de la satisfaction du client dans l'industrie, si bien que l'origine « industrielle » de ces modèles ne suffit pas à remettre en cause leur caractère heuristique. Nous allons voir maintenant comment le modèle de la flexibilité se met en œuvre de façon différenciée selon les pays et les secteurs d'activité, notamment dans les services.

2 Les variantes nationales et sectorielles du modèle de la flexibilité

De même que le taylorisme a développé des configurations spécifiques selon les pays concernés, le modèle de la flexibilité ne représente pas davantage un modèle universel et unique. Si les principes fondamentaux du capitalisme semblent aujourd'hui mondialement adoptés, leur mise en œuvre présente des disparités importantes.

Ainsi, dans la mise en œuvre de la flexibilité productive, qui apparaît comme la préoccupation majeure dans l'émergence du nouveau modèle, deux grands niveaux de différenciation peuvent être identifiés :

- le niveau géographique : la flexibilité ne recouvre pas la même réalité aux États-Unis et en Europe, ni entre les différents pays européens ;
- le niveau sectoriel : tous les secteurs d'activité ne recourent pas aux mêmes formes de flexibilité.

Dans cette description, nous portons une attention particulière à la flexibilité du travail qui constitue l'un des leviers les plus importants sur lesquels les entreprises s'appuient, précisément, pour rendre leur production plus flexible. C'est aussi celui qui nous intéressera le plus dans le cadre de cet ouvrage de gestion de ressources humaines.

2.1 Les variantes nationales de la flexibilité

Bien que la plupart des économies industrialisées aient adopté les principes généraux de la flexibilité, celle-ci prend des formes spécifiques quant à sa traduction, notamment en matière de travail. Ces différences tiennent essentiellement à ce que l'on peut qualifier d'« effet sociétal ». Mise en évidence dans les années 1970 (Maurice, Sellier, Sylvestre, 1982) par les chercheurs du LEST, la notion d'effet sociétal renvoie à la relation particulière existant dans chaque pays entre le système de relations professionnelles, le système éducatif et l'organisation des entreprises.

Ainsi, la nature du système de relations professionnelles et le poids de la négociation collective sont déterminants des modes d'accès à l'emploi et des modalités de la mobilité professionnelle (voir Repères). Et nombreuses sont les recherches (par exemple Nanteuil-Miribel (de), Léonard, Schots, Taskin, 2004 ; Kaisergruber, 1998) qui ont exploré cette question des modèles nationaux de flexibilité, qui constitue aujourd'hui à la fois une forte interrogation théorique et une piste de recherche pour les États en quête de solutions pour tenter de régler ou de juguler leurs problèmes d'emploi (on se souvient de l'engouement pour le « modèle danois » qui a saisi les élites françaises à la fin de l'année 2005 et que nous évoquerons dans le chapitre 4).

Les débats actuels sur la flexibilité du travail posent la question de la protection sociale des salariés, dont il semble acquis qu'elle ne peut être traitée indépendamment de celle de la flexibilité. En France, le système de protection sociale a été fondé sur la possession d'un emploi à temps plein et à durée indéterminée. L'enjeu du développement de la flexibilité consiste essentiellement à faire évoluer les fondements de la protection sociale de façon à ce que la flexibilité, indispensable aux entreprises, ne se traduise pas par une insécurité des salariés telle qu'elle ne soit pas acceptable par les populations concernées. Nous développerons plus en détail cette thématique émergente de la « flexicurité » dans le chapitre 4.

Repères

Quelques variantes nationales de flexibilité

En Suède par exemple, les accords collectifs tiennent une place prépondérante avec des syndicats qui représentent environ 80 % des salariés. Parallèlement, le droit du travail y est très minimaliste, supprimant toute forme de contrainte. Les accords collectifs, qui concernent donc la plupart des salariés, adoptent très souvent des dispositions différentes de celles prévues par la loi. Ils sont souvent plus flexibles que la législation : il n'est pas rare en effet de rencontrer de nombreux contrats à durée déterminée renouvelables pendant des années. Les employés bénéficient généralement d'un préavis de licenciement d'au minimum un mois et, en cas de licenciement économique, l'employeur n'est tenu de se justifier que si le salarié en fait la demande.

De même, les employeurs de Grande-Bretagne peuvent facilement licencier leurs salariés : les procédures sont à la fois courtes et peu coûteuses. Le préavis de licenciement est de 7 jours pour les salariés en poste depuis moins de deux ans, puis d'une semaine supplémentaire par année travaillée, la durée totale étant plafonnée à douze semaines. L'employeur ne doit fournir de motif de licenciement que si le salarié en fait la demande.

En deçà d'un an de présence, les salariés peuvent être remerciés du jour au lendemain sans motif ni indemnité, sauf à prouver qu'il y a discrimination (raciale, sexuelle, syndicale, pour grossesse, etc.). Cela constitue une sorte de période d'essai d'un an, mais lorsque la personne convient, on lui signe rapidement un contrat à durée indéterminée. Bien que le marché du travail anglais soit réputé comme très flexible, les CDD et les stages à répétition sont très peu fréquents : seulement 5 % de la main-d'œuvre possède un contrat temporaire. Ce sont à la fois la facilité d'embaucher et la possibilité de licencier si c'est nécessaire sans coûts trop élevés qui assurent la flexibilité du marché. Les jeunes en particulier semblent trouver avantage à un système où l'on ne leur demande pas, contrairement à ce qui se passe en France, de posséder certains diplômes ou d'avoir déjà une expérience. De fait, le taux de chômage des jeunes est plus faible en Grande-Bretagne qu'en France, mais la crise se traduit depuis 2008 par une hausse généralisée du chômage des jeunes en Europe : il atteint 22,3 % en moyenne fin 2011 pour les moins de 25 ans dans l'Union européenne, avec 23,8 % pour la France et, tout de même, 22 % pour la Grande-Bretagne (*source* : Eurostat, 2012).

La France quant à elle se caractérise par des « choix sociétaux » qui, grossièrement, concentrent l'emploi sur la catégorie des 25-55 ans et qui reportent ainsi la flexibilité sur les jeunes de moins de 25 ans et les seniors. La France est, avec l'Espagne, le pays d'Europe qui recrute le plus fréquemment les jeunes en contrat temporaire (Cahuc, Kramarz, 2005), même si pour la majorité d'entre eux, il s'agit d'une phase transitoire. De même, malgré les directives européennes qui visent à remonter les taux d'activité des plus de 55 ans, et en dépit du renchérissement des « mesures d'âge »[1] en France, les seniors restent encore la cible privilégiée des politiques de réduction d'effectifs dans les entreprises. Alors qu'en Suède le taux d'emploi des 55-64 ans en 2009 est

1. Ce terme désigne divers dispositifs mis en œuvre depuis la fin des années 1970 dans le cadre des restructurations industrielles et consistant pour l'essentiel à développer les préretraites et les cessations anticipées d'activité.

de 70 % et de 57,5 % en Grande-Bretagne, par exemple, il n'est que de 38,9 % en France (*source* : Eurostat, 2010).

2.2 Flexibilité et contingences sectorielles

De même que les systèmes nationaux contribuent au développement de formes plus ou moins développées de flexibilité, la nature des systèmes de production influence fortement le type de flexibilité du travail qu'il est possible de mettre en œuvre.

Ainsi C. Everaere (1997) montre-t-il, avec une typologie des systèmes productifs qui affine celle proposée par J. Woodward dans les années 1960, que des systèmes de production à l'unité ou en petite quantité à la commande (par exemple l'aéronautique), la production manufacturière en grande série sur des produits standard et à bon marché (par exemple l'agroalimentaire), la production de masse flexible (par exemple l'automobile) ou la production en continu (par exemple, la pétrochimie, l'industrie cimentière) imposent des modes d'organisation et des types de flexibilité différents. Comme le montre P. Zarifian, certains de ces systèmes restent parfaitement accueillants pour le modèle taylorien-fordien (*cf. supra*) qui affronte correctement les contraintes de qualité, de variété et de coût tant qu'elles ne sont pas assorties d'exigences d'innovation. Ces secteurs n'ont aucune raison de s'orienter vers les modes d'organisation flexible qui se développent dans des secteurs comme l'automobile. De même, chacun de ces systèmes, en fonction de son niveau de complexité, a recours à des mains-d'œuvre disposant de plus ou moins d'« actifs spécifiques », donc plus ou moins aisément substituables par le recours au marché du travail ou aux intermédiaires prestataires de services.

Tout compte fait, en matière de gestion du travail, toutes les entreprises ne développent pas les mêmes choix stratégiques même si elles adoptent toutes, peu ou prou, des modes de production et d'organisation flexibles.

Divers travaux ont ainsi montré que l'adaptation au marché mondial est éminemment plurielle. Toutes les entreprises, selon qu'elles sont européennes, asiatiques ou américaines, ne choisissent pas les mêmes stratégies. Dans une enquête menée auprès de cinq cents entreprises de toutes nationalités, S. Berger (2006) montre que la recherche des salaires les plus bas n'est pas forcément une stratégie gagnante. L'exemple de l'entreprise Zara (voir En pratique) montre ainsi que le salaire n'est pas le seul élément à prendre en compte dans le choix d'implantation d'une unité de production. Pour S. Berger, la mondialisation n'est pas fatalement nuisible à l'emploi et l'enjeu consiste précisément à trouver les bonnes façons de s'y adapter. Les États ont ainsi un rôle majeur à jouer pour favoriser l'activité économique et l'emploi sur leur territoire.

EN PRATIQUE

La flexibilité dans l'entreprise Zara

Zara est un fabricant espagnol de prêt-à-porter, qui s'est développé à partir de son siège social installé à La Corogne, au nord-ouest de l'Espagne. Il a choisi de contrôler l'ensemble de la chaîne de valeur depuis le design des modèles jusqu'à la distribution.

La politique de la marque consiste à renouveler chaque semaine dans tous ses magasins la mode internationale. La priorité est ainsi donnée au produit, considéré comme le véritable protagoniste des magasins. Les espaces de vente sont donc spécialement conçus pour exposer les collections et faire ressortir les nouveautés. L'implantation des usines à proximité du siège social, et donc des centres de décision, permet de contrôler la qualité des produits. Celle-ci constitue, avec des prix modérés, l'une des deux priorités de la marque.

Dans toutes ses enseignes en Europe, Zara est capable de distribuer les mêmes collections renouvelées chaque semaine. Pour cela, l'entreprise a mis en place des centres logistiques hautement mécanisés aux processus automatisés, avec des équipes spécialisées munies des dernières technologies. Il s'agit de centres de distribution dans lesquels sont centralisées la réception des marchandises et leur répartition dans les différents magasins. Cela garantit la ponctualité et la précision indispensables à la préparation des commandes destinées au monde entier.

Grâce à la concentration de ces importants moyens de production et logistiques autour de son siège social, l'entreprise exerce un contrôle direct et rapide à la fois sur la production, qui lui permet de renouveler rapidement ses collections, et sur la distribution. À l'international, l'implantation de la marque est d'abord confiée à des experts locaux. Des bureaux ou des délégations sont ensuite implantés pour diriger les équipes qui gèrent les magasins. Le recours à la franchise est tout à fait occasionnel. Zara constitue ainsi un exemple performant d'intégration verticale.

Source : d'après Picon, 2006.

2.3 Deux formes de flexibilité du travail

Pour compléter notre description du modèle de la flexibilité, il nous reste à introduire une distinction, essentielle dans le domaine de la flexibilité du travail, entre flexibilité externe et flexibilité interne, distinction qui sera reprise plus en détail dans le chapitre 4.

La flexibilité est dite externe lorsque l'entreprise recourt au marché externe pour ajuster sa main-d'œuvre propre ou ses capacités en travail, que ce soit à la hausse ou à la baisse. À la hausse, cela signifie qu'elle fait appel à des forces de production qui lui sont extérieures dans le cadre de contrats de prestation (sous-traitance ou travail temporaire) ou

à des contrats de travail à caractère plus ou moins éphémères (CDD). À la baisse, cela veut surtout dire qu'elle « rend » au marché ses ressources excédentaires soit en mettant fin aux contrats précédemment évoqués, soit sous forme de licenciements plus ou moins critiques (licenciements secs, essaimage, mesures d'âge). Certes essentiellement quantitative, cette forme de flexibilité a aussi des dimensions qualitatives : elle sert évidemment à augmenter ou à diminuer les ressources disponibles, mais elle permet aussi de disposer de compétences, de savoir-faire ou de fonctions dont l'entreprise donneuse d'ordres ne dispose pas.

La flexibilité est dite interne lorsque l'entreprise adapte ses propres ressources à ses besoins par différents moyens. Sur le plan quantitatif, cela consiste essentiellement à mettre en place des politiques d'aménagement et de réduction du temps de travail : horaires flexibles, temps partiel, modulation saisonnière du temps de travail sur un contrat annuel, travail intermittent, utilisation du temps excédentaire pour la formation, maintenance, entretien et démarche qualité. Mais cela peut aussi passer par des mesures de chômage technique, du travail en temps partagé (pour plusieurs employeurs) ou des mises à disposition d'autres entreprises. Sur le plan qualitatif, la flexibilité interne, dite aussi fonctionnelle, concerne les salariés de l'entreprise qui sont affectés à des fonctions variables selon les besoins et leurs fluctuations. Elle renvoie principalement à la multivalence (élargissement des capacités d'intervention sur plusieurs tâches à l'intérieur d'un même métier) ou à la polyvalence (élargissement à un second métier) : elle nécessite donc un effort de formation, ainsi qu'un assouplissement de l'organisation du travail, afin de permettre l'acquisition et la mise en œuvre effective de ces acquisitions complémentaires.

Cette distinction entre flexibilité externe et flexibilité interne a pu être complétée et illustrée par la figure désormais classique de l'économiste J. Atkinson (*cf.* figure 2.2).

Malgré les critiques dont elle a fait l'objet, cette typologie a eu une forte influence sur la vision de l'entreprise contemporaine. Recensant toutes les formes de flexibilité de la main-d'œuvre dont disposent les entreprises (elles seront développées plus avant dans le chapitre 4), elle met en évidence les différentes catégories de population, dans et hors de l'entreprise, qui résulteraient d'une telle utilisation. Il s'agit donc d'un véritable modèle d'économie de l'emploi.

1. Le noyau central (*core group*) : il regroupe des salariés permanents et à plein-temps aux compétences spécifiques et déterminantes pour l'activité majeure de l'entreprise. Il leur est surtout demandé une flexibilité « qualitative » ou « fonctionnelle » (mobilité géographique et professionnelle, politique de formation et de gestion des carrières, formes nouvelles d'organisation du travail, rotations, groupes semi-autonomes…). Nécessaires au développement à terme de l'entreprise, ils font le plus souvent l'objet de politiques de fidélisation et de motivation.

2. Deux groupes périphériques : le premier est constitué de salariés en CDI, mais à moindres possibilités de carrière et sans sécurité de l'emploi (marchés secondaires du travail). Ils sont soumis à une « flexibilité par ajustement quantitatif » du nombre des individus concernés qui sont recrutés ou rejetés sur le marché externe : leur travail, à

contenu banal, peut aisément être couvert par la main-d'œuvre disponible sur le marché. L'existence de ce groupe est plus problématique en France qu'en Grande-Bretagne : la liberté de licencier y est bien moins importante, malgré d'incessantes demandes patronales, et l'ajustement quantitatif aux besoins reste plus malaisé.

Le second (intérimaires, temps partiels, stagiaires, postes partagés, etc.) regroupe des individus caractérisés par une embauche sous diverses formes de contrats d'emploi, mais restant fondamentalement « externes » à l'entreprise. La flexibilité est ici essentiellement quantitative car elle porte surtout sur les effectifs et le coût du travail.

3. Diverses populations extérieures auxquelles l'entreprise a recours : sous-traitants, travailleurs indépendants, agences d'intérim, consultants, prestataires de services spécialisés. Ils absorbent des surcroîts d'activité, constituent des volants de sécurité pour ajuster à la baisse les effectifs (ce seront par exemple les intérimaires « structurels » des usines automobiles « sacrifiés » si les commandes chutent… et réembauchés si elles reprennent) ou effectuent des missions spécifiques pour lesquelles n'existe pas de besoin permanent (prestataires informatiques, consultants).

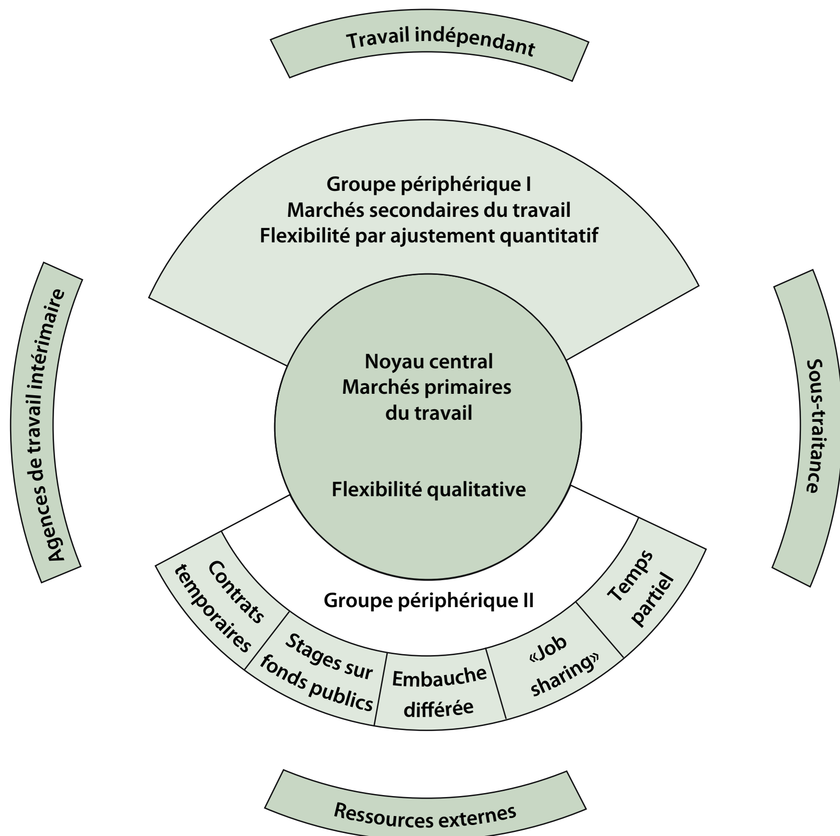


Figure 2.2 – L'entreprise flexible (d'après Atkinson, 1984, p. 26)

Cette représentation de l'entreprise a remporté un énorme succès et elle a contribué à accréditer la vision segmentée et, plus précisément, « duale » du marché du travail, voire de la société. Elle s'inscrit en effet dans la longue lignée des théories de la segmentation du marché du travail qui « soutiennent que les économies développées sont caractérisées par l'existence de deux ou plusieurs segments de marché du travail entre lesquels des barrières empêchent les flux de main-d'œuvre nécessaires à l'homogénéisation des conditions d'emploi et de rémunération » (Michon, 1994, p. 151). Cette thèse privilégie donc l'existence de plusieurs marchés du travail différenciés au sein desquels la mobilité est beaucoup plus importante que celle pouvant exister entre ces marchés. Son grand mérite est de mettre à bas l'idée d'un marché unique et égalitaire du travail où les chances de trouver un emploi stable et bien rémunéré ne seraient pas affectées par les variables de l'âge, du sexe, du niveau de formation.

Mais cette approche est aussi intéressante par les affinements et les critiques qu'elle a suscités et qui montrent bien les dynamiques issues de la mobilisation des pratiques de flexibilisation par les entreprises. Par exemple, reprenant à son compte une représentation segmentée de l'entreprise, B. Brunhes (1989) parle de trois « couronnes » de main-d'œuvre appelées à travailler de façon plus ou moins étroite pour une entreprise. Plus qu'une dualisation du marché du travail (les intégrés stables d'un côté, les exclus de l'autre), ce modèle met en évidence un *continuum* de groupes sociaux allant du plus intégré au plus éloigné et variables dans leur composition. Par exemple, on trouve de plus en plus de cadres dans les groupes périphériques alors qu'il y a quelques années, leur stabilité était presque assurée (Frickey, Primon, 2001 ; Cousin, 2004 ; Séné, 2010). Dans l'autre sens, de nombreuses études ont pu conclure dans le passé (Martin-Houssart, 2001) ou continuent de le faire (Crusson, 2010) à « l'efficacité » des dispositifs tels que l'apprentissage en termes d'accès à un emploi durable.

Autrement dit, au lieu, comme le suggère trop fréquemment le modèle de J. Atkinson, que les différentes catégories de travailleurs soient totalement cloisonnées, il peut y avoir circulation des individus d'une « couronne » à une autre. Il ne reste dès lors qu'un pas à franchir pour considérer que la flexibilité interne et la flexibilité externe, si elles sont effectivement impossibles à exercer conjointement sur une seule et même population, sont en fait complémentaires, voire indissociables.

E. Léonard (1997) systématise ce propos à partir d'une critique explicite de la modélisation de J. Atkinson. Elle part du postulat qu'« une organisation constitue un tout et, en particulier, que mobilisation et “démobilisation”, appliquées en parallèle dans une même entreprise, ont des effets combinés sur la main-d'œuvre » (*ibid.*, p. 215) :

- des pratiques de mobilisation fondées sur la participation, la polyvalence, la mobilité fonctionnelle peuvent recevoir une réponse positive de la part de salariés qui, connaissant les pratiques de réduction de coût et d'utilisation de personnels flexibles de l'entreprise, vont agir en acteurs stratégiques et ressentir le besoin de se prémunir des menaces en se protégeant et en s'investissant plus avant ;

- ce qui rend le phénomène supportable aux salariés précaires, c'est précisément l'espoir de pouvoir à terme s'insérer durablement dans l'entreprise : à ce titre, c'est l'existence même de personnels stabilisés qui rend possible et tenable l'usage de la flexibilité externe ;
- le fait même que des salariés s'impliquent et deviennent polyvalents peut engendrer la précarisation ou le licenciement pur et simple d'autres salariés (ou des mêmes, si la mobilisation obtenue se solde par des gains de productivité importants) devenus inutiles ou dont la qualification a perdu de sa valeur ;
- l'hypothèse d'un « noyau central » protégé tient de moins en moins lorsque l'on considère, contrairement aux idées couramment admises, que même les personnels appartenant à des fonctions stratégiques de l'entreprise ne sont plus assurés de leur emploi, que les salariés considérés comme permanents ont des statuts d'emploi de plus en plus différenciés et, notamment, sont diversement protégés selon leur qualification, etc. Autrement dit, la flexibilité pour une même catégorie de personnel peut aussi bien être interne qu'externe !

Les transformations de modèle productif qui affectent ainsi directement la manière dont les entreprises gèrent leur main-d'œuvre pour accroître leur flexibilité, nous amènent à nous interroger sur les enjeux qu'elles impliquent pour la gestion des ressources humaines.

SECTION 3
LES ENJEUX POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les évolutions que nous venons de dessiner à grands traits ne constituent pas seulement le cadre général du fonctionnement des entreprises : elles affectent directement les modes de gestion du travail, sans se limiter aucunement aux grandes entreprises internationales. Ce faisant, elles obligent à s'interroger sur la gestion des ressources humaines dans son ensemble, sur sa pertinence et la mesure de sa performance. En effet, la gestion des ressources humaines ne peut pas rester intacte face aux mutations qui affectent d'une part le capitalisme, d'autre part les modèles productifs et de gestion de l'emploi qui s'y font jour et s'y développent.

I QU'EST-CE QU'UNE BONNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?

De manière évidente, la financiarisation affecte lourdement les orientations des entreprises concernées et leur horizon décisionnel : orientation plutôt de court terme et

EN PRATIQUE

Les firmes agroalimentaires internationales

Les travaux disponibles sur ce secteur montrent en effet que les grandes firmes de la branche ont connu dans les années 1990 un glissement certain vers ce que nous avons appelé le « capitalisme financier ». L'exemple de Danone est de ce point de vue très marquant. Alors qu'Antoine Riboud, le fondateur du groupe BSN, avait « poussé à l'extrême les caractéristiques du capitalisme à la française, privilégiant le pouvoir des dirigeants au détriment des actionnaires » (Pérez, 2002, p. 74), l'arrivée au pouvoir de son fils Franck en 1996 coïncide avec l'entrée dans le capital de fonds d'investissements internationaux qui en viennent en 2002 à représenter 26 % du capital du groupe.

Dans ces grandes sociétés, les dirigeants ont dû adopter les règles de la *corporate governance,* beaucoup plus rigoureuses en termes de transparence et de justification des décisions stratégiques adoptées, mais ont également dû prendre davantage en considération dans leurs choix des paramètres significatifs pour des nouveaux actionnaires plus exigeants en termes de rémunération de leurs actifs : montant des dividendes, forme de leur versement, niveau des cours boursiers, etc. En outre, « au plan des instruments de l'analyse financière, à côté des indicateurs devenus classiques comme le PER (*price/earning ratio*) et le ROE (*return on equity*), sont apparus de nouveaux indicateurs – EVA (*economic value added*), MVA (*market value added*)… exprimant la création de valeur actionnariale à partir du coût des capitaux investis et de leur rentabilité financière » (*ibid*.)

Ces grandes firmes, « qui avaient adopté jusque dans les années 1990 une organisation de type multidomestique, mettent désormais en place une structure globalisée sous la forme d'organisation-réseau » (Seignour, Palpacuer, 2005) au périmètre sans cesse fluctuant. En même temps, le découpage traditionnel des filiales selon les territoires nationaux cède la place à une triple logique « produits-marchés-métiers ». Celle-ci se déploie au-delà des frontières pour permettre des économies d'échelle. Les politiques de marques et de produits concernent des marchés transnationaux. Les investissements portent essentiellement sur des marques « déployées en "ombrelle" sur un nombre élargi de produits et de pays » (*ibid*.).

Ces stratégies provoquent par ricochet de nouvelles configurations structurelles : les fonctions experts sont centralisées au niveau du groupe ; les usines de production, spécialisées par lignes de produits, sont conçues pour alimenter des marchés régionaux ou macro-régionaux ; les directions fonctionnelles sont regroupées à ces mêmes niveaux global ou macro-régional pour déployer des stratégies globales. Le pouvoir décisionnel, notamment en matière d'investissement, se situe de plus en plus haut dans la hiérarchie, si bien que les dirigeants locaux n'ont plus les moyens de leur politique. Contrairement aux discours sur l'autonomie dont bénéficieraient

les acteurs des entreprises réseaux décentralisées, il semble que les managers de ces multinationales subissent au contraire un contrôle de plus en plus précis et exigeant, contribuant à réduire fortement leurs marges de manœuvre.
L'analyse de la gestion des ressources humaines dans ces multinationales met en évidence l'existence d'une dualité entre une gestion des ressources humaines globale, « élitiste », au sein des sièges sociaux concernant essentiellement les cadres dirigeants et une gestion des ressources humaines locale, de plus en plus standardisée, pour tous les autres salariés.
Si le management des cadres dirigeants est désormais conçu au niveau global (voir plus de détails chapitre 8, section 1, § 4.3), la gestion des ressources humaines exercée localement concerne essentiellement les emplois de production dont il s'agit d'accroître la productivité et de réduire les coûts. Cela se traduit par une très importante réduction des effectifs, tant au niveau des groupes que des sites de production. Les firmes recourent massivement aux plans sociaux, aux primes de départ et à l'externalisation des activités périphériques. R. Pérez (2002, p. 83) note d'ailleurs de manière ironique que Danone a connu en 2001 une situation illustrant très précisément les tensions auxquelles nous faisions référence en section 1. Sont en effet parues en même temps dans la presse deux informations « contradictoires ». D'une part, l'annonce du très bon positionnement de Danone au palmarès des valeurs éthiques (dans un article sur la gestion du fonds Apogé, portefeuille fondé sur des critères éthiques[1]) grâce à la qualité de sa gestion sociale et au soin apporté aux reclassements opérés en France comme à l'étranger suite à son recentrage. D'autre part, l'annonce de ce qui allait devenir l'affaire Lu : le groupe restructurait sa branche « biscuits », ce qui le conduisait à fermer une dizaine de sites de production et à supprimer plus de trois mille postes (en dépit de dénégations répétées quant à l'existence de ce plan de restructuration). L'origine de ces coupes claires dans les effectifs de la branche résidait non dans des pertes, mais dans sa moindre profitabilité (8 % de marge opérationnelle) par rapport aux autres activités du groupe et aux compétiteurs sur les mêmes types de produits, constatée à l'occasion des divers *benchmarkings* effectués par le groupe. Il n'y avait donc manifestement pas urgence car la rentabilité était néanmoins au rendez-vous. Mais, manifestement, le PDG a préféré rester fidèle aux règles de la gouvernance d'entreprise et garder la confiance des marchés financiers (aux yeux desquels la rentabilité de la branche biscuits n'était pas suffisante), plutôt que de pérenniser le concept d'entreprise citoyenne et le double projet économique et social instauré par son prédécesseur de père.
La recherche de flexibilité de l'emploi se traduit par le recours au travail intérimaire (environ 10 % des effectifs dans l'ensemble du secteur), favorisé par le caractère saisonnier de l'activité. Cela permet en outre de contourner des conventions collectives avantageuses pour les salariés et de renégocier à la baisse des accords syndicaux dans

1. Voir *infra* le Repères consacré aux agences de notation.

les entreprises sous-traitantes. Cette flexibilité externe de l'emploi s'accompagne, dans les sites de production automatisés, d'une flexibilité interne fondée sur la polyvalence et l'expertise des opérateurs. De fait, les métiers des opérateurs se sont fortement transformés et leur niveau de qualification a considérablement augmenté au point de conduire, dans de nombreux sites, à la suppression du niveau maîtrise. En outre, la gestion des ressources humaines s'individualise fortement (rémunérations, carrières, formation), notamment pour les jeunes cadres « à potentiel » ambitieux, mobiles géographiquement, souvent issus de formations de très haut niveau et qui ne voient les postes locaux que comme des tremplins vers de plus hautes destinées. Se servant de l'entreprise autant qu'elle les utilise, ces jeunes cadres s'opposent en tout point aux personnels et aux anciens (en termes d'appartenance à l'entreprise, de *turnover*, de préoccupations et de trajectoires) et de profonds clivages apparaissent entre eux et les autres catégories qu'ils sont pourtant supposés manager et écouter (Seignour, 2002).

centrée avant tout sur des indicateurs de rentabilité et de valeur ajoutée économique. L'exemple des entreprises du secteur agroalimentaire est à cet égard tout à fait emblématique de l'évolution dont nous tentons de rendre compte (voir En pratique).

Pour en revenir à la gestion des ressources humaines proprement dite, elle apparaît de plus en plus comme devant satisfaire des exigences très précises et fortement différenciées selon les populations, comme dans l'exemple précédent. On observe ainsi un intérêt de plus en plus marqué pour la rentabilité de la gestion des ressources humaines et la performance de la fonction Ressources Humaines. En témoigne l'usage de plus en plus fréquent de notions telles que celle de retour sur investissement, notamment dans des domaines comme le recrutement (voir le chapitre 6) ou la formation (chapitre 9). De même, la préoccupation de la mesure en gestion des ressources humaines se répand[1].

Ces évolutions sont le signe de la diffusion d'une certaine logique financière traversant l'ensemble des activités de l'entreprise jusqu'à la gestion du travail. Désormais, la notion de performance domine et toutes les fonctions sont sommées de s'interroger sur leur efficacité pour justifier leur existence.

La « bonne gestion des ressources humaines » est désormais celle qui contribue à la performance de l'entreprise (Ulrich, Brockbank, 2010). Elle n'est plus seulement une fonction qui se contente de satisfaire à quelques indicateurs simples – même s'ils restent encore utilisés –, tels que les taux d'absentéisme et de *turnover* ou la fréquence des accidents du travail[2].

Mais cette pression à l'évaluation ne s'arrête pas là. En effet, l'efficacité « économique » de la gestion des ressources humaines constitue un argument de crédibilité et de reconnaissance auprès des actionnaires, mais elle est également sommée de montrer son efficacité dans d'autres domaines et sur d'autres critères, correspondant aux exigences ou aux préoccupations des autres parties prenantes de l'entreprise. C'est dans cette perspective que se situent J.-Y. Le Louarn et T. Wils T. (2001, p. 29-33), qui montrent bien que les notions de performance

1. « La GRH mesurée ! » était d'ailleurs le thème du congrès annuel de l'Association francophone de gestion des ressources humaines en 2004 à Montréal.

2. Pour une information complémentaire sur cette question, on pourra se reporter à Cadin, Guérin (2011, p. 29-37).

organisationnelle et, partant, de mesure de l'efficacité de la gestion des ressources humaines n'ont pas le même sens pour toutes les parties prenantes et en développent une vision multicritérielle. Qu'il s'agisse d'une mutation profonde ou d'un simulacre, que les entreprises qui s'engagent dans cette voie la considèrent comme une « vitrine ou [une] réalité organisationnelle » (Lauriol, 2005, p. 426), qu'elle soit volontariste ou contrainte par les pressions des parties prenantes, il n'en reste pas moins vrai, comme on l'a vu en section 1, que des entreprises toujours plus nombreuses – et en particulier leur gestion des ressources humaines – sont soumises à de nouvelles formes d'évaluation, provenant souvent de nouveaux acteurs :

> « Le poids des financiers et la recherche d'économies [...] ne sont pas le seul aiguillon qui pousse les directions d'entreprise à demander à leurs directeurs des ressources humaines des comptes. La nouvelle législation sur le développement durable, avec la présentation de bilans "verts", ainsi que l'évolution de la gouvernance des entreprises – la loi sur la sécurité financière – les y incitent également » (Baudet, 2005, p. 7).

Il ne nous est pas possible d'entrer ici dans un débat quant à la nature complémentaire ou au contraire antagoniste des évaluations économique et – pour faire court – soci(ét)ale. Il ne nous appartient pas non plus de trancher quant au caractère profond ou au contraire factice de l'engagement des firmes car tel n'est pas notre propos. Ce qui nous intéresse ici est de constater que la gestion des ressources humaines se verra aujourd'hui fréquemment enjoindre de prouver son efficacité à la fois économique et sociale ou se verra contrainte à davantage de responsabilité sociale, de justice ou de respect pour l'environnement au sens large.

C'est, comme nous l'avons déjà évoqué, le rôle des agences de notation qui établissent aujourd'hui des classements d'entreprises selon des critères sociaux et sociétaux et rendent visible la « performance » des firmes dans ces domaines (voir Repères). Elles hésitent quant à elles entre approche normative et approche volontaire.

Si l'on reprend la terminologie employée dans le champ de la gestion des ressources humaines, on s'aperçoit que l'on retrouve une approche très similaire dans les conceptions centrées sur la « justice organisationnelle ». Celles-ci, comme par hasard, sont présentes dans les mêmes domaines de la gestion des ressources humaines que l'impératif de mesure promu par la logique *shareholder* : le recrutement (*cf*. les évolutions légales), la formation (*cf*. par exemple le DIF), la gestion des carrières (*cf*. la VAE), la rémunération (problématiques de l'égalité salariale), etc.

Elles y sont d'ailleurs, la plupart du temps, portées par des acteurs autres que l'entreprise elle-même, parties prenantes faisant pression de manière plus ou moins contraignante sur les firmes pour qu'elles infléchissent leurs pratiques. Le cas le plus flagrant est celui de l'État quand il utilise l'arme législative ou réglementaire, mais d'autres parties prenantes (collectivités territoriales, partenaires sociaux) peuvent jouer des rôles similaires et intervenir plus ou moins fortement pour infléchir la gestion des ressources humaines de l'organisation. C'est ce qui sera approfondi dans le chapitre sur les relations professionnelles où l'on verra qu'une régulation relativement centralisée et « de contenu » a laissé la place en France à

une régulation à multiples niveaux dont l'articulation et/ou la concurrence sont bien plus importants que par le passé. Nous verrons également que cette approche normative pose très vite la question de l'efficience de la norme : produire des règles ne suffit pas pour qu'elles soient appliquées et ne garantit en rien une évolution profonde des mentalités. Les limites de l'approche normative sont les mêmes, qu'il s'agisse de l'État ou des agences de notation.

Repères — Les agences de notation sociale

Chargées de mesurer le degré de responsabilité sociale des entreprises, les agences de notation occupent une place centrale dans le champ de la RSE.

Si elles sont apparues relativement tardivement en France – la première agence française, Arèse, financée par la Caisse des dépôts et consignations, a été créée en 1997 –, elles ont commencé à se développer aux États-Unis dès les années 1920 avec les *Quakers* (littéralement, les « trembleurs », forme radicale de christianisme fondée au XVIIe siècle en Grande-Bretagne, mais surtout développée aux États-Unis par la suite), sous l'impulsion de certaines congrégations religieuses bien décidées à boycotter les *sin stocks* (les actions du péché).

Longtemps fondés sur un principe d'exclusion, les investissements éthiques ont adopté depuis le début des années 1990 des critères plus positifs explicités par les Nations-Unies lors du sommet de Rio en 1992 qui signe la naissance du concept de développement durable. Ainsi, des critères sociaux et environnementaux viennent compléter les indicateurs de rentabilité traditionnels afin de composer des portefeuilles constitués d'entreprises sélectionnées sur des éléments éthiques.

Une première forme de notation vise donc directement les investisseurs et les gestionnaires de portefeuilles. Il s'agit alors d'une notation dite « déclarative » car ensuite publiquement et largement divulguée. Par ailleurs, ces agences proposent aux entreprises qui le souhaitent de se faire évaluer en matière de responsabilité sociale (moyennant bien évidemment une rémunération). Il s'agit là de ce que l'on appelle une notation « sollicitée » qui est en fait une sorte de diagnostic, ou encore une notation à blanc visant à identifier des pistes d'amélioration en matière de RSE avant la « véritable notation » (en fait, théoriquement, la deuxième notation sollicitée doit être rendue publique). Ce principe de la notation à blanc n'est pas sans rappeler celui des pré-audits pratiqués dans le cadre des certifications qualité.

Dans leur stratégie de communication, les agences reprennent l'opposition entre approche « volontaire » et approche « normative » présente dans le rapport de mission remis au gouvernement en 2004 (Rahib, Pavan, 2004). L'approche volontaire se rapproche de la notation sollicitée décrite ci-dessus. Elle est valorisée par les agences comme le signe d'une attitude proactive de la part de l'entreprise en matière de RSE. L'approche normative est celle défendue par les syndicats et, dans une moindre mesure, par les associations. Elle vise à élaborer des règles et des normes qui inciteront, voire obligeront, les entreprises à adopter des comportements socialement responsables.

• • •

Cette opposition traduit l'un des enjeux forts de la RSE pour les entreprises : limiter les contraintes légales ou normatives qui pourraient nuire à leur objectif premier de création de valeur pour l'actionnaire, tout en s'assurant de la bienveillance de leurs parties prenantes.

Source : d'après Pigeyre, Gilbert, Charpentier, 2005.

Depuis la crise financière de 2008 qui s'est aggravée au cours de l'année 2011, il devient de plus en plus difficile de critiquer les approches de la RSE et de la justice organisationnelle, même si leurs détracteurs demeurent virulents. Certes, il est encore trop tôt pour mesurer d'éventuelles transformations dans les pratiques de gestion des ressources humaines à la hauteur des ambitions affichées. Il semble toutefois acquis, au vu des prises de position qui se multiplient en France, mais aussi aux États-Unis[1] ou ailleurs en Europe, qu'il ne s'agit pas d'un effet de mode. Au-delà des formes et des péripéties, ces courants réformateurs nous paraissent témoigner d'une constante dans l'histoire de la gestion des ressources humaines et c'est à ce titre que nous les traiterons dans la suite de l'ouvrage. En effet, une suite ininterrompue de tentatives a scandé l'histoire de la gestion des ressources humaines et a essayé de prouver qu'une « autre » gestion des ressources humaines était non seulement possible, mais aussi souhaitable. Et elles procédaient déjà de la volonté d'instituer une véritable mesure de la performance sociale et sociétale, de l'affirmation d'une nécessité de mesurer les entreprises et leur gestion en prenant en compte « autre chose » que des indicateurs purement financiers.

C'était déjà le cas du bilan social instauré par la loi de 1977. L'ambition initiale était macroéconomique puisqu'il s'agissait *a priori* de mesurer l'état social de la nation tout entière pour moderniser la société et alimenter le débat démocratique grâce à une mesure objective des choses. Mais, très vite, cette ambition de produire « un système cohérent et, dans la mesure du possible, quantifié visant à rendre compte de la dimension sociale de la réalité » (Chaigneau, 1973) se heurte à des difficultés techniques insurmontables dans la production d'indicateurs et le recueil de données. C'est donc au niveau de l'entreprise que la tentative se concrétisera car ce cadre plus restreint est davantage favorable à la mise au point d'indicateurs permettant de cerner les relations de l'entreprise avec ses salariés, mais aussi d'autres composantes de son environnement. En outre, l'entreprise est alors profondément ébranlée par la contestation de l'ordre établi qui a eu lieu dans les années 1960 et au début des années 1970. C'est ainsi que des cercles patronaux comme le Centre des jeunes dirigeants, l'Institut de l'entreprise ou encore Entreprise et progrès lancent des réflexions et des expérimentations plus ou moins ambitieuses ayant toutes pour vocation de fournir des éléments chiffrés de dialogue et d'action, soit à l'encadrement, soit aux partenaires sociaux (Gautier, 1999[2]).

Le thème du bilan social sera repris par le rapport Sudreau (1975) et abondamment appuyé par la CFDT. Le rapport Sudreau, fruit d'un comité d'étude pour la réforme de l'entreprise, a été commandé par le président de la République Valéry Giscard d'Estaing

1. Voir par exemple les articles récents de la *Harvard Business Review* sur les vertus du management à l'indienne ou sur le modèle de Kramer et Porter de *shared value* (Porter, Kramer, 2011).

2. Voir en particulier les pages 5-20 sur toutes les expérimentations ayant précédé la loi de 1977.

qui, nouvellement élu, cherche alors à mettre en œuvre une politique de changement. Le texte prend acte des critiques adressées à l'entreprise, notamment en termes de conditions de travail et propose, entre autres mesures destinées à améliorer les conditions et les relations de travail au sein de l'entreprise, la mise en place d'un bilan social dans les entreprises. Il ne faut pas oublier que le bilan social, quelle que soit sa fortune incertaine par la suite, fut le point de départ et le premier outil de l'important courant de l'audit social qui a ensuite produit de nombreux autres outils (tableaux de bord sociaux, outils d'enquête, indicateurs, etc.).

Le bilan sociétal mis en place en 1995 par le Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l'économie sociale (CJDES) va bien plus loin que le bilan social puisqu'il a pour ambition de permettre aux structures de l'économie sociale et solidaire (associations, coopératives, mutuelles) de « prendre en compte leurs valeurs autres que financières : citoyennes, environnementales, humaines, démocratiques » et d'évaluer – outre leur efficacité sociale et économique – l'ensemble de leurs impacts sur leur environnement. Comprenant quinze critères[1], il peut aller jusqu'à décliner quatre cent cinquante questions administrées en auto-évaluation croisée à plusieurs acteurs de l'entreprise concernée. Cet outil, dont la lente maturation fut en fait initiée dès la fin des années 1980, a bien sûr une portée autre que purement technique : son objet est de proposer une « autre » vision de la richesse (Viveret, 2000) et de mesurer les apports du projet alternatif que représente l'économie sociale et solidaire par rapport à l'entreprise classique.

Ainsi, les formes se renouvellent, les contextes d'application varient, mais la question de fond (la mesure de la dimension sociale de l'entreprise) reste et la particularité actuelle concerne certainement l'importance du débat qu'elle suscite et la diversité des « parties prenantes » cherchant à agir sur la gestion des ressources humaines de l'entreprise à travers sa mesure.

La nouveauté avec les mouvements actuels réside peut-être dans le passage d'outils souvent confidentiels, autoproduits et à usage interne à des mesures externes, fréquemment publiées (dans leur contenu ou dans leur résultat) et destinées à des parties prenantes de plus en plus diverses et externes. Cela ne garantit pas leur succès, mais on peut mesurer à travers ces instruments combien l'entreprise est « entrée en société ».

Cette opposition sur la « bonne » mesure de la gestion des ressources humaines était aussi présente dans la dualité « modèle instrumental/modèle de l'arbitrage managérial » de J. Brabet (1993). Autrement dit, la gestion des ressources humaines est très clairement écartelée entre deux conceptions possibles – et concurrentes qui, de ce fait, s'alimentent l'une l'autre – de ce qu'est la « bonne » gestion des ressources humaines, et elle est supposée produire des instruments pour sa propre mesure de plus en plus précis et complets.

1. Activité, citoyenneté et participation internes, citoyenneté externe, compétitivité, convivialité, créativité et esthétique, efficacité et efficience, employabilité et développement des compétences, éthique, précaution et prévention, satisfaction, sécurité-santé, solidarité, utilités sociale et collective, viabilité.

2 Une gestion des ressources humaines recomposée

Toutes les entreprises sont amenées à segmenter leur population, c'est-à-dire à la diviser en catégories homogènes. Dans l'entreprise réseau qui évolue sur un marché mondial, la segmentation prend une dimension supplémentaire dans la mesure où elle s'exerce au niveau des différents membres du réseau. Autrement dit, elle distingue les salariés, non plus seulement au sein d'une même entreprise, mais aussi en fonction de leur appartenance à l'un ou l'autre des membres du réseau. Ainsi, les salariés de la « tête de réseau » bénéficient généralement de conditions d'emploi et de salaires plus avantageuses que celles des salariés des simples sous-traitants ou fournisseurs. C'est ce que montre clairement A. Seignour (2002, p. 375) dans son étude sur les firmes agroalimentaires : elle étudie les têtes de réseau, mais les restructurations du secteur semblent avoir eu des conséquences bien plus lourdes (en termes de fonte des effectifs, de dégradation des rémunérations et des conditions de travail) dans les PME sous-traitantes du secteur que dans les multinationales donneuses d'ordres. En cela, la segmentation s'apparente au modèle identifié dans les grands groupes (*cf. supra*, section 1, § 3.2). Ce faisant, elle contribue à une transformation de la gestion des ressources humaines dans son ensemble.

2.1 Nouvelles frontières de l'entreprise, nouveaux acteurs de la gestion des ressources humaines

Le vaste mouvement de restructurations des entreprises, que nous avons décrit dans le cadre de la (ré)organisation de l'économie mondialisée, se traduit concrètement par une modification des frontières de l'entreprise. Ces mouvements, par ailleurs permanents, soulèvent des interrogations quant aux lieux du pouvoir : où sont prises les décisions stratégiques, en particulier celles qui concernent la main-d'œuvre ?

Cette question est devenue cruciale dans la mesure où on a souvent le sentiment aujourd'hui de ne plus savoir qui décide quoi. Les dirigeants d'entreprises qui appartiennent à des groupes multinationaux se considèrent eux-mêmes comme les simples exécutants de décisions prises « en haut lieu » et se plaignent du rétrécissement si ce n'est de la disparition, de leurs marges de manœuvre (voir ci auparavant le cas de l'agroalimentaire).

De même, la présence de fonds d'investissement successifs dans le capital de nombreuses entreprises françaises par exemple, pose encore la même question des lieux de décision, et donc des interlocuteurs possibles.

Corrélativement se pose la question des acteurs de la gestion des ressources humaines : qui sont-ils ? Où sont-ils ? Dans l'entreprise ou à l'extérieur ? L'une des caractéristiques actuelles du fonctionnement de la gestion des ressources humaines est certainement de faire intervenir un grand nombre d'acteurs dont une part croissante ne se situe plus dans l'entreprise. Ainsi, aux traditionnelles équipes qui constituent la fonction Ressources humaines des grandes entreprises, aux responsables hiérarchiques et aux

partenaires sociaux s'ajoutent aujourd'hui de nombreux prestataires : cabinets de recrutement, agences d'intérim, fournisseurs de progiciels spécialisés, organismes de formation, acteurs de la validation des acquis de l'expérience, etc.

Nous verrons que leur rôle et leur importance peuvent souvent largement dépasser ceux des acteurs traditionnels, spécialistes de la fonction et hiérarchies.

La gestion des ressources humaines est elle-même touchée par cet impératif de flexibilité et est également affectée par le modèle cœur-périphérie : comme toutes les fonctions, elle fait l'objet de problématiques d'externalisation et de sous-traitance qui transforment profondément la manière qu'elle aura de travailler. Là encore, on retrouvera cette segmentation dans de nombreuses pratiques de gestion des ressources humaines.

EN PRATIQUE

La fonction RH, la nouvelle fonction « Achats » de l'immatériel ?

Monsieur Roger Hairache est responsable des ressources humaines d'une structure de huit cents salariés relevant pour l'essentiel du secteur de la métallurgie (elle est rattachée à la convention collective de cette branche). De plus en plus frappé par le fait qu'il travaillait en fait avec des prestataires et interlocuteurs extérieurs de plus en plus nombreux et diversifiés, il s'est amusé à les identifier tous et à en dresser l'inventaire. Le résultat est édifiant :

– pour le recrutement, il travaille avec un *job board* qui lui permet de passer des annonces et de recueillir des candidatures *via* Internet. Mais il est aussi en contact avec les régies de plusieurs quotidiens régionaux pour ses annonces sur supports papier. Il a dû se résigner à faire appel à un chasseur de têtes pour l'aider à recruter certains profils ingénieurs qu'il a beaucoup de difficultés à trouver sur le marché « ouvert ». Bien entendu, il bénéficie aussi des prestations de l'APEC et de l'ANPE. Il a fréquemment recours aux services des entreprises de travail temporaire. De manière plus ponctuelle, il travaille enfin avec une société de tests (essentiellement pour des inventaires de préférences professionnelles) et avec l'association Andiciper qui, émanant de l'AGEFIPH et financée par son syndicat de branche, l'aide dans la politique volontariste d'emploi de salariés handicapés qu'il a lancée avec le soutien de son comité de direction ;
– sur le plan juridique, il reçoit l'assistance (en cas de contentieux, pour la négociation d'accords collectifs, mais aussi pour valider les contrats de travail qu'il établit) d'un cabinet spécialisé en droit du travail qui lui fournit par ailleurs le confort d'une *hotline* juridique pour faire face aux situations d'urgence (par exemple pour être certain des procédures de licenciement ou de sanction qu'il met en œuvre et qui doivent souvent être traitées à chaud) ;

– en matière de rémunérations et d'administration du personnel, il a également de nouveaux prestataires. L'entreprise s'est dotée d'un nouveau SIRH (système d'information en ressources humaines) et voilà maintenant plus de deux ans que des consultants en informatique sont présents dans l'entreprise pour implémenter (avec l'aide de la direction informatique) les modules « paie et administration » du personnel du logiciel *HR Access* qui ont d'ores et déjà été achetés. Leur présence risque d'ailleurs de durer encore un peu puisque l'entreprise a prévu de se doter également des modules « Recrutement » et « Gestion des compétences » sous deux ans. Il y a même, depuis peu, un contrat avec un sous-traitant qui se charge de l'édition, de la mise sous pli et de l'envoi des bulletins de salaire au domicile des intéressés. Plus classiquement, R. Hairache a fait adhérer sa structure à un panel rémunérations développé par un gros cabinet spécialisé, qui lui fournit de précieuses indications pour mieux cibler sa politique de rémunérations grâce aux enquêtes de salaires réalisées ;
– la formation est également un domaine très lourdement externalisé, ne serait-ce que pour la réalisation des formations elles-mêmes : plus de 60 % des actions destinées aux salariés sont réalisées par des cabinets extérieurs et le fichier « fournisseurs » ne compte pas moins de quatre-vingts références, sollicitées occasionnellement ou systématiquement. Mais il ne faut pas oublier non plus le fournisseur du logiciel de gestion de la formation Inser qui assure la maintenance et la mise à niveau de cet outil. De même, l'OPCAIM et l'ADEFIM (les structures formation de la branche) sont des partenaires incontournables sur la taxe d'apprentissage, mais aussi la réforme de la formation professionnelle (financement de formations prioritaires au titre du DIF, prise en charge des actions de professionnalisation, aide à l'interprétation des textes) ;
– la mise en place du *360° feed-back* pour l'appréciation annuelle des cadres supérieurs de l'entreprise a également été l'occasion de débuter une collaboration fructueuse avec un cabinet chargé de réaliser la synthèse des rapports individuels ensuite communiqués aux personnes concernées.

Finalement, Monsieur R. Hairache se demande quel est vraiment son métier : « Suis-je vraiment RRH ou suis-je devenu acheteur de prestations multiples dans des domaines devenus tellement pointus que ni moi, ni mon équipe ne les maîtrisons plus ? Que sommes-nous encore capables de faire seuls et nous-mêmes ? J'ai l'impression d'être devenu un maître d'ouvrage, un coordinateur de travaux. D'ailleurs, il y a un signe qui ne trompe pas : mes équipes se réduisent comme peau de chagrin depuis maintenant dix ans. La vraie question, pour moi, est la suivante : et si un jour ma propre fonction était externalisée ? »

Le caractère « hyper-partagé » de la fonction vient clairement des impératifs de flexibilité qui pèsent sur elle comme sur les autres fonctions de l'entreprise. Autrement dit, la ressource est segmentée, mais ses gestionnaires le sont aussi.

2.2 Tensions et contradictions

La gestion des ressources humaines nous semble aujourd'hui être le théâtre de transformations et de déchirements qui remettent fortement en question l'image dominante d'un ensemble de pratiques d'entreprise simplement dédiées à la gestion de la main-d'œuvre.

On aurait pu penser en effet que l'évolution de la gestion des ressources humaines suivrait une progression linéaire, directement articulée à l'évolution des modèles productifs. À la fonction « administration du personnel » cohérente avec le modèle taylorien-fordien aurait succédé une « gestion des ressources humaines » fondée sur la compétence, conforme avec les nouvelles exigences de flexibilité.

Or, les choses se présentent d'une manière moins harmonieuse et surtout moins marquée du sceau d'une amélioration permanente. La gestion des ressources humaines est aujourd'hui affectée par les nombreuses contradictions qui traversent les entreprises de manière générale :

- comment faire pour à la fois assurer la flexibilité requise et contribuer à la création de valeur pour l'actionnaire, tout en s'efforçant de développer les compétences requises pour le développement de l'entreprise ?
- comment assurer une certaine équité entre populations salariées travaillant ensemble et coopérant dans leurs activités quotidiennes alors qu'elles disposent de statuts juridiques et de conditions d'emploi complètement différents ?
- comment élaborer des politiques cohérentes dans des structures organisationnelles éclatées ?
- comment contribuer à la performance de l'entreprise alors que les moyens d'y parvenir se traduisent par des pratiques régressives sur le plan social et humain ?

La liste de ce type de questions pourrait sans doute encore s'allonger. Nous expliciterons ces contradictions au fur et à mesure de l'examen des pratiques de la gestion des ressources humaines, car ces dernières nous semblent notamment déterminées par les fluctuations du périmètre des entreprises.

Tout compte fait, ces enjeux repositionnent la gestion des ressources humaines dans une tension permanente entre local et global. La mondialisation n'a pas fait disparaître les niveaux locaux d'action et de régulation. Elle les a complexifiés en en faisant émerger d'autres, au niveau global.

L'essentiel

- **La compréhension des grandes mutations du capitalisme** est indispensable pour saisir la manière dont la gestion des ressources humaines est amenée à évoluer. Ainsi, la part croissante prise par les investisseurs institutionnels dans le capital des entreprises influence directement leurs stratégies : mises au point pour créer de la **valeur pour l'actionnaire**, ces stratégies favorisent le recentrage sur les activités les plus rentables *via* les fusions-acquisitions, ainsi que la flexibilité permanente.

- **En réaction, la théorie des parties prenantes** a stimulé des prises de position en faveur d'un partage plus juste de la valeur créée au profit des nombreux acteurs, internes et externes, qui y contribuent et/ou en subissent les conséquences. La notion de **responsabilité sociale de l'entreprise** (RSE) apparaît désormais comme l'expression de l'infléchissement d'une logique trop financière.

- **Parallèlement à ces mutations vers un capitalisme patrimonial**, on observe depuis le quatrième quart du XXe siècle une évolution majeure du modèle taylorien vers le **modèle de la flexibilité**. Ce dernier apparaît comme une réponse aux nouvelles exigences de performance qui portent simultanément sur les dimensions coût, qualité et flexibilité (délai, variété et innovation). Il prend des formes extrêmement variables selon les contextes nationaux et les environnements sociaux dans lesquels il est implanté.

- **Les modèles productifs influent directement** sur les modes de gestion du travail, si bien qu'on assiste à une transformation nette des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines depuis l'émergence du modèle de la flexibilité. Celle-ci s'applique au travail et à l'emploi et contribue à **segmenter les populations** de l'entreprise selon leur plus ou moins grande proximité, en un temps donné, avec le cœur de l'activité de l'entreprise. Un **modèle cœur-périphérie** se met en place de façon plus ou moins souple. Il autorise ainsi des **formes contrastées** de gestion du travail selon les populations visées : stabilité, polyvalence et développement des compétences pour certains peuvent cohabiter avec instabilité et précarité pour d'autres.

- **Les enjeux pour la gestion des ressources humaines** concernent à la fois son unité, sa performance et sa capacité à gérer des contradictions :

– unité car il semble que la gestion des ressources humaines devient de plus en plus **hyper-éclatée ;**

– **performance** puisqu'elle doit se poser la question de sa contribution à la performance globale de l'entreprise, ce qui l'amène à développer des **critères de mesure** de son activité ;

– **gestion des contradictions** entre économique et social mais aussi local et global, développement des compétences et réduction de coûts, flexibilité et permanence, etc.

Chapitre 3

LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

La GRH est souvent présentée comme une série d'activités dont la finalité est l'individu : le recrutement est un processus de sélection parmi des candidats, l'appréciation vise à catalyser des performances individuelles et la formation cherche à adapter les salariés à leurs emplois respectifs. Une abondante littérature prétend même que l'avenir est à une GRH « à la carte », cherchant à répondre aux besoins spécifiques de chaque salarié.

Pourtant, ces activités dont les finalités sont individuelles ne peuvent s'exercer sans l'existence de dispositifs collectifs. Les augmentations ou les formations, entre autres, sont encadrées par des règles. Ces règles sont plurielles et leur évolution permanente rappelle que les organisations sont des lieux d'affrontement, de conflits, de négociations et, finalement, de jeux politiques collectifs. Plus encore, chaque organisation évolue dans un contexte juridique et réglementaire complexe. Cet ensemble de règles, internes et externes, est le produit de la conjugaison d'acteurs, des possibilités organisées par la loi et, finalement, d'un système qui est le fruit de l'histoire sociale et politique d'un pays.

Bref, la compréhension du fonctionnement d'une organisation de travail et de ses transformations potentielles passe nécessairement par la connaissance du système de relations professionnelles dans lequel elle est insérée. Cette compréhension ne peut pas se limiter à une analyse juridique statique. Les organisations sont confrontées à des besoins nouveaux. Leur compétitivité dépend de leur adaptation. Réciproquement, les besoins des salariés changent. Sous l'effet de ces besoins souvent hétérogènes et opposés, les règles changent : la négociation est un travail permanent ; c'est aussi l'une des missions de la GRH. Ce chapitre est consacré à la présentation de ses acteurs et ses mécanismes. Il explore donc les mécanismes de régulation, c'est-à-dire une dynamique d'ajustement obéissant à des règles fixées au préalable.

Ce chapitre prend appui sur quelques principes qui peuvent paraître contre-intuitifs.

En premier lieu, la grève et le conflit ne sont pas des pathologies mais l'expression, somme toute normale, de rapports de forces entre populations d'intérêts divergents. Le rôle de la GRH est de préserver la paix sociale mais surtout de négocier de nouveaux équilibres entre des intérêts divergents.

En second lieu, il est important de prendre conscience que les mécanismes de négociation français ont leurs logiques, leurs acteurs institutionnels (les syndicats), leur histoire et leurs spécificités mais, surtout, qu'ils sont en plein bouleversement. On s'attachera à expliciter ces aspects en fournissant des grilles de lectures rendant les acteurs capables de comprendre et d'agir.

Plan du chapitre

Section 1

Les acteurs, leurs histoires, la conflictualité en France

I Comprendre un conflit : Jean-Daniel Reynaud et la théorie de la régulation sociale

La survenue de grèves et de conflits sociaux fait régulièrement l'objet d'articles de presse. Pourtant, il est rare que les journaux rendent explicites les enjeux, les négociations et les mécanismes de sortie de la crise. Plusieurs raisons expliquent cette situation : il est bien rare d'avoir un accès authentique à l'ensemble des données ; il n'est pas rare, au contraire, qu'une « langue de bois » occulte la réalité des enjeux. Au travers d'un conflit réel survenu à Radio-France, on va s'efforcer de mettre à jour ces processus et de présenter une grille de lecture proposée par le sociologue français Jean-Daniel Reynaud.

1.1 Cas Radio-France – 2005

L'ORTF, service public monopolistique de radiodiffusion et de télévision, a été découpé en plusieurs entreprises de droit privé indépendantes. Avec les années, l'évolution autonome des négociations collectives dans chacune de ces entreprises a conduit à l'existence de décalages entre les rémunérations des journalistes de radio et de télévision, au bénéfice de ces derniers. Des décalages de plus de 20 % peuvent être constatés. À la suite d'un premier conflit en 1994, les partenaires sociaux ont signé le plan destiné à résorber les différences de salaires entre journalistes de la radio et de la télévision publique. Ce plan « Servat » prévoit l'obligation d'un examen annuel des décalages. En réalité, il n'a plus été appliqué depuis 2000.

Le 21 janvier 2004, trois syndicats de journalistes (SNJ, SNJ-CGT, SJA-FO[1]) de Radio-France et la CFDT déposent un préavis de grève pour le 27. Ils demandent l'ouverture de négociations sur les disparités salariales dans les différentes sociétés du service public en application du plan Servat. La grève du 27 janvier est massivement suivie : France-Info est quasiment muette ; les autres antennes de Radio-France sont aussi très affectées. Pour étayer les revendications, le syndicat SJA-FO saisit la justice et fait constater la remise en cause du plan Servat. Deux jugements imposent à Radio-France de reprendre les négociations, mais Radio-France fait appel. Les grévistes interpellent alors directement le gouvernement : ils savent qu'aucune négociation n'est possible dans le cadre de l'enveloppe budgétaire fixée initialement ; ils souhaitent donc que l'État fournisse une rallonge.

Pourtant, le ministre de la Culture et de la communication oppose une fin de non-recevoir à ces demandes. Il renvoie dos à dos les syndicalistes et le président de Radio-France, Jean-Marie Cavada, auquel il demande de construire une issue au conflit dans

1. SNJ : Syndicat national des journalistes, SNJ-CGT : Syndicat national des journalistes-Confédération générale du travail ; SJA-FO : Syndicat des journalistes autonomes – Force ouvrière.

le respect de l'enveloppe budgétaire prévue initialement. Jean-Marie Cavada, de son côté, met en avant l'étroitesse des limites de son budget. Il maintient que les rallonges qu'il a obtenues par ailleurs seront affectées aux « grands chantiers » qui doivent être au bilan de sa mandature : la numérisation des antennes et le réaménagement des stations régionales. La situation semble bloquée. Les grévistes interpellent les parlementaires et font circuler une pétition, sans succès.

Le 3 février, le syndicat SJA-FO fait constater la non-application du plan Servat par la justice, mais les négociations tournent toujours court : le président de Radio-France maintient sa position sur l'impossibilité de construire un plan d'augmentations des salaires faute de budget. Le gouvernement met en avant la nécessaire rigueur dans la gestion du budget de l'état pour refuser toute nouvelle rallonge. Le conflit s'enlise : la période des vacances scolaires est peu propice à la mobilisation. En outre, les demandes des grévistes, qui ne concernent que les seuls journalistes, sont perçues comme des revendications excessivement corporatistes par les autres catégories de salariés. Aucune extension du conflit à d'autres types de salariés de Radio-France ne semble possible.

Le 8 février, les grévistes changent de stratégie et font appel aux auditeurs. Des tracts sont édités, des conférences de presse et des réunions publiques sont organisées et largement relayées dans les médias. Mais il s'agit moins pour les grévistes de faire état de leurs revendications salariales que d'attirer l'attention du public sur l'importance du service public : moins bien payer les journalistes menacerait la qualité de l'information à l'antenne.

Le 12 février, Jean-Marie Cavada annonce l'ouverture de négociations. Cette fois, les échanges permettent de construire une sortie du conflit : le protocole de fin de conflit est rendu possible par l'octroi d'une rallonge budgétaire de 1,5 million d'euros par le gouvernement. Il prévoit :

- quatre jours payés sur dix-huit jours de grève, prime de sortie de grève de 400 euros par journaliste, à valoir sur les augmentations de 2005 et à rapporter aux quatorze jours non payés ;
- engagement à renouer les négociations salariales interrompues depuis sept ans pour l'ensemble du personnel de RF : la mise en place d'un « nouvel instrument salarial » (NIS) en remplacement du plan Servat ;
- 1,5 million d'euros au budget 2005 pour financer des augmentations (+ 3 % en moyenne pour 700 journalistes).

Comment analyser ce conflit et son issue ? Et, plus précisément, comment comprendre comment l'enchaînement des événements a produit un renversement de situation qui semble favorable aux grévistes ? Sociologue des organisations et très inspiré par les analyses des jeux d'acteurs proposées par Crozier et Friedberg (1977), Jean-Daniel Reynaud a proposé un modèle des mécanismes de régulation collective. Pour lui, une articulation d'actions individuelles motivées exclusivement par la recherche immédiate de la satisfaction d'intérêts ne serait simplement pas viable. Les groupes sociaux ne sont pas

non plus régis exclusivement par des normes ou des coutumes stables. La clé de l'ordre social, dans une organisation ou ailleurs, repose sur la capacité des acteurs à construire des règles légitimes et à les adapter en fonction de besoins qui, eux-mêmes, évoluent. En retour, ces règles exercent bien une action coercitive et prescriptrice qui organise les comportements. Enfin, ces règles ne sont pas dénuées d'une composante symbolique. Elle lie les individus aussi par des aspects identitaires. Ainsi, c'est l'activité de régulation, c'est-à-dire cet effort de coordination et de construction de règles qui doit être l'unité d'analyse. Son approche est donc systémique : elle prend en compte les éléments en présence (acteurs entre autres) mais aussi les dynamiques qui les réunissent. Pour Reynaud, les règles collectives sont le résultat des interactions entre les éléments de ce système.

Mais, à l'instar de Crozier et de Friedberg, Reynaud considère surtout que rien n'est écrit à l'avance : chaque acteur a le pouvoir politique de « jouer son jeu » et, selon l'équilibre des forces qu'il saura créer, d'orienter l'issue des négociations en sa faveur. La production des règles finales ne dépend que partiellement des routines et des habitudes organisationnelles. C'est ainsi que l'existence de conflits et même de grèves exprime le fonctionnement normal des organisations confrontées à la recherche d'un nouvel équilibre et des règles assurant cet équilibre. Enfin, la nature négociée des nouvelles règles garantit sa légitimité et sa cohérence avec l'histoire de l'organisation.

Reynaud prend appui sur cinq dimensions analytiques : les acteurs, les enjeux, les alliances possibles, les conduites possibles et le compromis final.

Les acteurs

On peut distinguer les acteurs directs, indirects, les acteurs actifs ou passifs… Il importe de considérer que l'acteur n'est pas donné *a priori*. C'est le conflit qui va faire l'acteur, comme l'occasion fait le larron. Le conflit va faire que l'acteur participe ou ne participe pas, qu'il s'agrège ou au contraire se différencie. Des sujets peuvent partager des conditions objectives similaires sans pour autant constituer un acteur. Il ne suffit pas qu'il y ait des intérêts communs pour que naisse une action collective. Même si cela ne constitue pas une condition suffisante, il faut une communauté concrète : « Derrière la mobilisation, il y a des groupes, des collectivités concrètes, des processus d'identification collective […] La mobilisation suppose un certain niveau d'intégration sociale […] » (Segrestin, 1980). Les sociologues parlent ainsi de « communautés pertinentes de l'action collective ».

Le plus souvent, la communauté d'action préexiste à l'action collective : pensons aux mouvements sociaux engendrés par les fermetures d'usines dans des villages ou villes dont elles constituent un employeur important, voire unique. Les mobilisations activent la communauté villageoise ou citadine. Mais il arrive que l'action collective ait pour enjeu et/ou pour moteur la constitution, la défense ou la reconnaissance d'une communauté : lors de l'occupation de l'usine Lip, les femmes ont pris conscience de leurs revendications spécifiques et de la domination patriarcale qu'elles subissaient au-delà de

l'exploitation capitaliste mise en avant pas les collègues masculins. Le conflit a ainsi créé une communauté de femmes. Dans le cas Radio-France, par exemple, la communauté des salariés s'efface au profit de celle des journalistes. Par la construction de revendications corporatistes, les journalistes se singularisent du groupe des autres salariés.

Les enjeux

Il est évident que tous les enjeux ne sont pas explicitement exprimés. Certains, comme ceux qui concernent les salaires, sont aisément explicitables même s'ils peuvent être perçus comme excessivement corporatistes ou égoïstes en des temps de rigueur budgétaire. Mais Reynaud avance que les réels enjeux sous-jacents concernent le processus de production de règles. L'enjeu du cas Radio-France concerne bien cet aspect. Les syndicats souhaitent réactiver le niveau antérieur de la négociation : celui de la convention collective, lequel garantirait mieux la parité des rémunérations entre radio et télévision que celui de la négociation par société. L'état souhaiterait, au contraire, que la solution soit trouvée au sein de l'entreprise. Enfin, on ne peut pas comprendre le conflit de Radio-France si on oublie les enjeux politiques de Jean-Marie Cavada dont les projets politiques ultérieurs à l'UDF (futur MODEM) dépendent de son succès à Radio-France. Ces mêmes projets expliquent aussi pourquoi le gouvernement UMP n'est guère désireux de l'aider.

Tableau 3.1 – Les enjeux selon les différents acteurs du cas Radio-France

	Journalistes	Syndicats de journalistes	Président de Radio France	Autres salariés de Radio France
Enjeux	Faire augmenter les salaires au nom : – du maintien du pouvoir d'achat, – de l'équité avec France Télévision. Obtenir une reconnaissance de la qualité du travail vs celle de la télévision, éviter un décrochage qualitatif entre les deux médias	Réactiver le niveau de la convention collective comme niveau de négociation Faire appliquer les accords passés : – augmentation des salaires – résorption des disparités Défendre la notion d'audiovisuel public par l'application : maintenir un corps unique, éviter la scission	Défendre l'autorité du PDG et de l'état Finir son mandat sans problème et contribuer à l'histoire de RF avec de « grands chantiers » (numérisation, réforme des radios locales) Préserver son image politique, montrer son habileté	Pas d'enjeu initial Profiter d'un plan global de revalorisation salariale pluriannuel

Les enjeux prennent sens grâce à des valeurs, des idéologies et des croyances mobilisées pour les légitimer. Chaque groupe d'acteurs construit un argumentaire qui met en avant une interprétation particulière des événements. Pour les journalistes, il s'agit de

valoriser la noblesse du métier et la spécificité du service public. Les syndicats de journalistes mettent en avant l'équité des dispositifs hérités de l'ORTF (évolution à l'ancienneté, salaires négociés avec le ministère de tutelle…). Le président de Radio-France mobilise une vision plus libérale de la gestion où les règles sont négociées localement, en autonomie de la tutelle de l'État-actionnaire. Il est aussi journaliste et utilise cet argument comme source de légitimité.

Les alliances

La proximité entre les enjeux de certains groupes d'acteurs favorise naturellement des coalitions. Mais ces alliances présentent deux caractéristiques. En premier lieu, elles sont conjoncturelles : les intérêts des uns peuvent être ponctuellement ceux des autres, mais cette conjonction d'enjeux est sujette à évolution. Deux syndicats peuvent provisoirement s'unir puis perdre leurs points d'accord en fonction, par exemple, des réactions de leurs bases ou de leurs intérêts électoraux. En second lieu, les alliances sont souvent peu prévisibles, voire même contre-nature : un syndicat dit réformiste peut s'allier avec une direction contre un autre syndicat. Bref, ici encore, c'est l'évolution des négociations qui détermine le jeu des alliances. Le cas de Radio-France est exemplaire : faute de pouvoir s'allier avec des syndicats d'autres salariés, c'est avec les auditeurs que les journalistes grévistes ont pu construire une force de pression déterminante. *A contrario*, c'est l'absence d'intérêts convergents avec le gouvernement qui a rendu la négociation plus difficile.

Les conduites possibles

Tous les acteurs disposent d'une palette riche de comportements possibles : la grève évidemment, mais encore faut-il pour cela mobiliser une part significative des salariés. La perte salariale (les jours de grève ne sont pas payés) joue un rôle répulsif significatif. À ceci s'ajoute la crainte de stigmatisations : qu'en penseront les managers, la DRH ? Être partie prenante d'un conflit pourrait être un acte de défiance envers l'entreprise dont les conséquences en matière de promotion pourraient être à craindre. De nombreuses modalités sont possibles : absentéisme, recours juridiques ou refus d'heures supplémentaires, etc. Chaque conduite possible est porteuse de résultats ou d'effets potentiels, mais aussi de coûts. L'analyse des conduites retenues au regard des conduites possibles éclaire les autres volets de l'analyse : enjeux, alliances…

La légalité des actions entreprises est aussi à prendre en compte. La grève est légale en France, mais l'actualité récente a montré le recours à des actions illégales comme la menace des salariés de SERTA[1] de déverser des substances polluantes dans la Seine en 2009.

Enfin, évidemment, les actions entreprises doivent être à la mesure de l'influence que l'on souhaite obtenir. La recherche d'une influence ne va pas sans l'exercice d'un pouvoir de nuisance : la grève des journalistes de Radio-France a fait perdre des auditeurs à France Inter.

1. En août 2009, les salariés de l'entreprise de transport Serta de La Vaupalière (Seine-Maritime) ont menacé de verser un produit toxique dans un affluent de la Seine s'ils n'obtenaient pas une prime supra-légale de licenciement.

Tableau 3.2 – La grille d'analyse de Reynaud appliquée au cas Radio-France

	Journalistes	Syndicats de journalistes	Président de Radio France	Autres salariés de Radio France
Enjeux	Faire augmenter les salaires au nom : – du maintien du pouvoir d'achat, – de l'équité avec France Télévision. Obtenir une reconnaissance de la qualité du travail *vs* celle de la télévision, éviter un décrochage qualitatif entre les deux médias	Réactiver le niveau de la convention collective comme niveau de négociation Faire appliquer les accords passés : – augmentation des salaires – résorption des disparités Défendre la notion d'audiovisuel public par l'application : maintenir un corps unique, éviter la scission	Défendre l'autorité du PDG et de l'État Finir son mandat sans problème et contribuer à l'histoire de RF avec de « grands chantiers » (numérisation, réforme des radios locales) Préserver son image politique, montrer son habileté	Pas d'enjeu initial Profiter d'un plan global de revalorisation salariale pluriannuel
Référentiels **Système de valeurs**	La noblesse du métier La mobilité possible TV/radio Le service public de l'information	Vision de l'entreprise publique héritée en partie du souvenir de l'ORTF : – évolution à l'ancienneté – salaires négociés avec la tutelle et les syndicats quelle que soit la situation économique	Vision libérale de l'entreprise de service public mais aussi légitimité de journaliste : – défense de la qualité – autonomie de gestion Personnalisation de la fonction et attachement historique personnel au concept de tutelle	
Alliances	Syndicat et Société des journalistes Confrères de RFI Auditeurs (recherchée)	Solidarité de corps des journalistes du service public Base mobilisée, lien avec RFI, rien à France 3 Tentatives vaines : – vers les élus locaux avant les élections régionales – vers les intermittents et les chercheurs	Alliance sur le fond avec le gouvernement pour aller vers plus d'autonomie de gestion Malmené sur la forme : – par le ministère de la Culture et par le ministère des Finances – par Matignon – par RFI – en interne (sur le départ)	Ne se sentent pas solidaires de ceux : – qu'ils ressentent comme déjà favorisés – qui ne se sont pas mobilisés pour leurs revendications passées

	Journalistes	Syndicats de journalistes	Président de Radio France	Autres salariés de Radio France
Conduites possibles	Durcir les revendications Maintenir les revendications : – en outrepassant les syndicats – en suivant les syndicats Accepter de négocier Se démobiliser progressivement	Négocier préalablement à la grève Ouvrir un conflit et négocier : – avec la présidence de RF – en court-circuitant la présidence de RF Élargir le conflit Chercher une sortie en limitant les dégâts	Laisser pourrir Laisser faire le gouvernement : – en anticipant son départ – en créant une rupture avec le gouvernement Reprendre la main en resserrant ou en ouvrant l'enjeu	Se joindre d'emblée aux journalistes Négocier son ralliement Attendre d'être priés avant de rejoindre Rester indifférent puis essayer de tirer son avantage Rester totalement à l'écart

Le compromis final

La lecture dynamique du conflit à laquelle invite Reynaud permet de comprendre la construction du compromis final. Elle invite notamment à comprendre comment les jeux d'acteurs, les reformulations des revendications et les coalitions construisent un dénouement plus complexe que le seul rapport de forces initial ne le laissait supposer. Il n'est pas rare, par exemple, que les conclusions d'un conflit portent en réalité sur d'autres enjeux que ceux du désaccord initial. Enfin, tout compromis final porte en germe des rendez-vous futurs, soit qu'il prévoie explicitement d'autres négociations, soit qu'il ne résolve qu'une partie des difficultés et donc qu'il ouvre la voie à de nouveaux conflits.

Dans le cas Radio-France, le bilan pourrait se résumer ainsi :

Tableau 3.3 – Synthèse des gains du conflit pour les différents acteurs du cas Radio-France

Pour les grévistes		Pour la direction générale		Pour le gouvernement	
Gains	Pertes	Gains	Pertes	Gains	Pertes
Perspective d'une augmentation générale de 3 % Réintroduction d'une négociation salariale	Plan Servat mis sous le boisseau Perte de 14 jours de salaire (2,6 % de leur revenu annuel)	Maintien des grands chantiers	Long conflit	Signature d'un accord d'entreprise	Dépense de 1,5 M€ pour financer l'augmentation générale

L'évolution du conflit révèle des logiques d'acteurs : chacun teste ses forces, sa stratégie et fait fonctionner un système entre action et réaction. L'analyse de la chronologie du

conflit à la lumière de la grille d'analyse de Reynaud permet de comprendre la formulation du compromis final. En premier lieu, elle permet de comprendre les deux causes du blocage de la première phase du conflit. D'une part, les intérêts divergents de l'État et du président de Radio-France font que toute rallonge budgétaire est exclue : le ministre n'a guère envie d'aider celui qui sera très prochainement un adversaire politique et qui pourrait profiter de la situation pour faire valoir ses talents de négociateur. D'autre part, le fait que le conflit soit limité aux journalistes interdit le ralliement d'autres salariés qui se sentent peu solidaires de ces revendications corporatistes. À ce stade, le jeu des alliances et la formulation des enjeux sont source de blocage. La situation se renverse quand les grévistes muent leurs revendications salariales en défense du service public. Cette reformulation ouvre la voie à des alliances nouvelles avec les médias et avec le public. La force ainsi créée bouleverse le rapport de forces et contraint le gouvernement à dégager un budget supplémentaire. C'est cette influence politique, bien plus que les décisions de justice, qui conditionne l'issue du conflit.

Enfin, notons l'habileté négociatrice du président de Radio-France : l'accord de fin de conflit ne prévoit pas explicitement quelles augmentations seront octroyées, mais plutôt dans quelles conditions ces augmentations seront négociées. En d'autres termes, l'accord est procédural (il prévoit comment les règles seront définies) plutôt que de contenu (quelles règles seront en vigueur). Cette astuce laisse encore le champ ouvert pour traiter des questions financières qui, bien qu'elles étaient au cœur du conflit, ne sont pas résolues en tant que telles.

Quelques remarques sur la grille proposée par Reynaud

La proposition théorique de Reynaud invite à analyser un conflit sous un angle dynamique : elle permet d'identifier les acteurs, leurs relations et leurs alliances dans une perspective évolutive. La régulation n'est pas un moment ponctuel de la vie collective : elle en est une composante permanente. La grève, notamment, n'est qu'un moment et une modalité du conflit. La régulation est endogène : les acteurs créent et recréent leur propre système de règles. Les thématiques d'un conflit apparaissent, évoluent et se transforment au gré des reformulations et des choix stratégiques des acteurs. Des enjeux se créent, d'autres changent de forme. Les acteurs sont libres de construire des alliances. La définition des termes du conflit évolue et se recompose. Le rapport de force évolue. Au-delà d'une reformulation des règles, le conflit reformule les positions des acteurs. Il relégitimise certains et en fragilise d'autres.

La conclusion est une construction progressive et itérative ; l'issue est largement ouverte. Pourtant, une lecture réductrice des propositions de Reynaud pourrait laisser croire que l'équilibre des forces en présence au début du conflit prédétermine de façon mécanique l'issue. Ce n'est évidemment pas le cas.

Quelques conclusions

Le cas Radio-France présente deux spécificités typiques du contexte français. En premier lieu, le recours à la grève y est, plus souvent qu'ailleurs, un préalable à la négociation. On verra que dans d'autres pays, tant pour des raisons culturelles que juridiques,

il est plus souvent l'ultime recours après l'échec de négociations. En second lieu, la place centrale de l'État comme partenaire de la négociation est aussi une particularité. Certes, Radio-France est une entreprise publique et il n'est pas aberrant que l'État-actionnaire soit sollicité. On aura l'occasion de développer combien cette situation est fréquente aussi dans des entreprises dont l'actionnariat est purement privé.

Repères — Grille d'analyse de J.-D. Reynaud

1. Les enjeux

- Identifier l'enjeu : revendication exprimée et enjeu réel ; les intérêts économiques et les autres ; les intérêts et le pouvoir.
- Sur cet enjeu, les intérêts sont-ils tout à fait divergents ? en partie convergents ? Quelles sont les limites d'accord, de désaccord ?
- Y a-t-il d'autres enjeux liés ?
- Comment l'enjeu a-t-il été formulé ? Peut-il être formulé autrement (généralisé, limité, lié à d'autres enjeux) ? avec quels effets sur les acteurs, les alliances, les compromis possibles ?

2. Les acteurs

- Qui a posé le problème ? Qui est intéressé par le même enjeu, par un enjeu proche (coalitions possibles) ? Qui est indifférent ? Qui est menacé ? Que signifient les enjeux pour les différentes parties prenantes ?
- Les organisations transforment-elles l'enjeu ? en quel sens ? Ont-elles des enjeux propres ? Favorisent-elles certains enjeux ?
- Les relais possibles d'un acteur (d'un enjeu) par un autre.

3. Les alliances

- Les alliés possibles de part et d'autre : solidarité syndicale ou professionnelle ; opinion publique ; élus ; administration.
- Les enjeux et les alliances : la liaison entre les deux.
- Les tiers en position d'arbitre ou de médiateur.

4. Les conduites possibles

- Elles doivent être analysées en droit, bien sûr, mais aussi en estimant les coûts et les avantages : quels sont les effets sur la définition de l'enjeu, les coalitions, les alliances ? Quels en sont les effets sur les possibilités de compromis et sur les relations futures ?

5. Le compromis final

- Le compromis proposé concerne-t-il bien l'enjeu (les enjeux) du désaccord ? A-t-il des conséquences pour d'autres problèmes ? d'autres acteurs ?

• • •

- Établit-il des relations acceptables avec les intéressés ? entre les intéressés et l'encadrement ?
- Avec les organisations représentatives et les représentants ?
- Peut-on estimer à quelles conséquences il conduit à plus long terme ?

2 Conflit et conflictualité

Le recours français à la grève fait l'objet de croyances persistantes. Il n'est pas rare de considérer que la France figurerait parmi les premières places des pays où le nombre de jours de grève serait le plus élevé. La situation est plus nuancée et, surtout, s'inscrit dans une tendance baissière. Pourtant, la conflictualité qui peut s'exprimer de multiples façons outre la grève – n'est pas en baisse. Elle illustre des mutations de fond relevant tant des relations sociales que des contextes socio-économiques. Une comparaison internationale permet de relativiser la situation française.

2.1 Repères français et internationaux sur la conflictualité

Le nombre de journées individuelles non travaillées (JINT) rapporté à 1 000 salariés est un bon indicateur de la réalité des conflits.

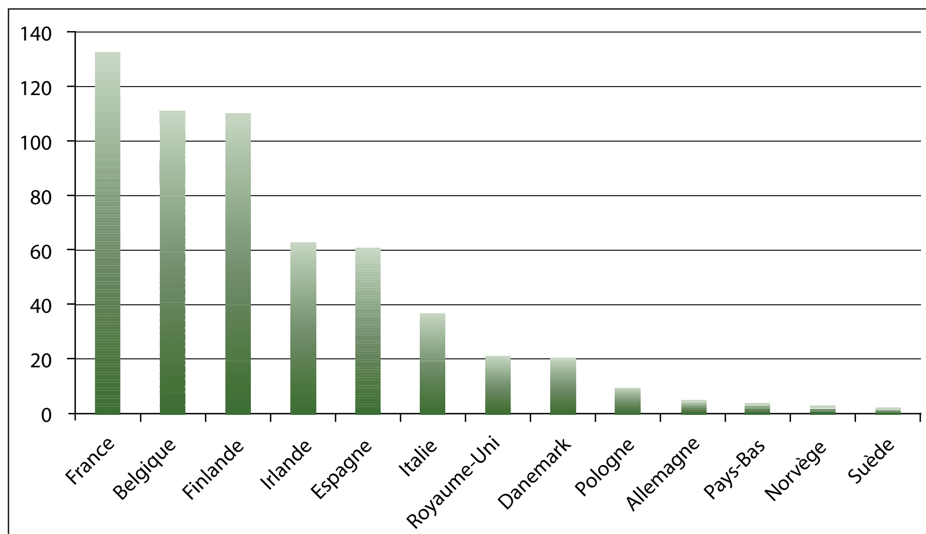


Figure 3.1 – Journées non travaillées (JINT) dans les principaux pays européens 2005-2009[1]

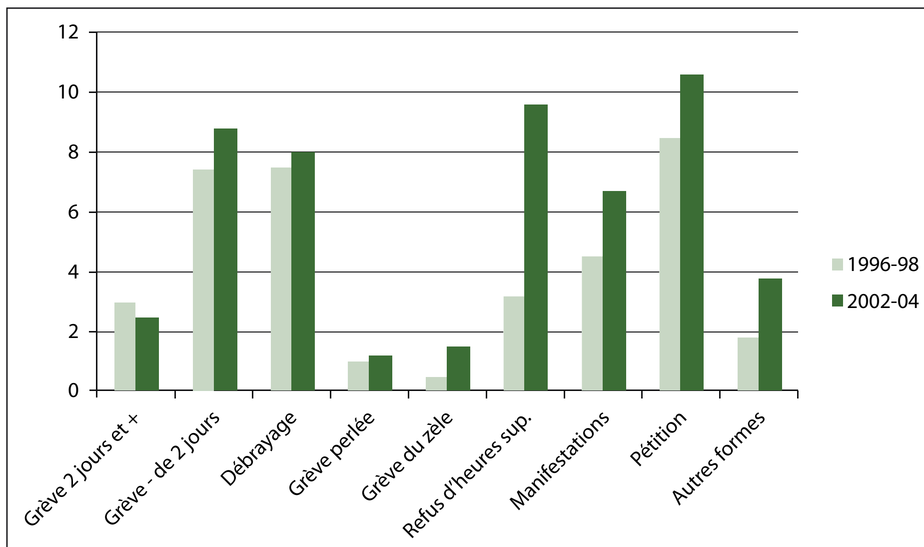
1. Données de l'Observatoire européen des relations industrielles. Certaines données 2009 ne sont pas disponibles au moment de la rédaction de cet ouvrage.

La moyenne européenne s'établit à 30,6 JINT sur la même période (figure 3.1). Ces données conduisent à plusieurs remarques souvent contre-intuitives. C'est dans le nord de l'Europe (en Belgique, en Irlande ou en Finlande par exemple) que la conflictualité est la plus forte. La tradition socio-démocrate de ces pays n'exclut pas l'existence de grèves et de conflits sociaux ; on verra par ailleurs que le type de recours au conflit n'est pourtant pas le même dans tous les pays : dans le sud de l'Europe, il est plus classique de faire appel à la grève de façon préventive, pour initier le rapport de force préalable à une négociation ; au nord, la grève fait plutôt partie des recours quand les négociations sont en situation de blocage.

Ces données récentes s'éclairent aussi dans une perspective temporelle : dans tous les pays d'Europe, le nombre de journées non travaillées est en diminution. Il a été divisé par deux depuis 1975.

2.2 En France : diversité et mutations

Les types et les thèmes des conflits méritent d'être commentés (figure 3.2) : ils illustrent des mutations de fond dans les relations sociales.



Source : enquête Réponse, DARES.

Figure 3.2 – Évolution des formes de conflictualité en France de 1996-1998 à 2002-2004

La grève ne disparaît pas, mais elle devient plus sporadique. Les salariés privilégient les débrayages, les grèves du zèle, les grèves perlées, les manifestations, les pétitions et le refus d'heures supplémentaires c'est-à-dire des arrêts de travail inférieurs à une

journée. Le refus d'heures supplémentaires est trois fois plus fréquent en 2004 qu'en 1998. Ces évolutions se doublent d'une intensification des recours contre les salariés et des sanctions : elles étaient 24 % en 2004 contre 16 % en 1998. En résumé, la tendance est à un durcissement des relations professionnelles.

Toutes les entreprises ne sont pas égales devant ces phénomènes. La taille des établissements joue un rôle important : les conflits sont trois fois plus fréquents dans les établissements de plus de 500 salariés que dans ceux de 20 à 49. Dans les grandes organisations, l'existence d'une direction des ressources humaines et, évidemment, une forte présence syndicale favorisent l'institutionnalisation de pratiques revendicatives et de la négociation collective. Dans les plus petites, les acteurs sont plus visibles, les conflits y sont moins institutionnalisés. Les différends tendent à s'individualiser. Ces facteurs se conjuguent pour dissuader les salariés d'engager un conflit.

Tous les secteurs ne sont pas également touchés par ces évolutions. L'enquête Réponse montre que les industries, en particulier énergétiques, sont particulièrement affectées. On peut y voir les conséquences des évolutions des statuts et des systèmes de retraites qui s'y négocient. Le secteur public connaît une progression de la conflictualité, pour des raisons en partie comparables. Les transformations sociales qui s'y jouent et qui sont comparables à celles que connaissent les entreprises publiques sont un premier facteur explicatif. D'autres spécificités s'y associent. Citons d'abord un statut d'emploi protecteur : les salariés du secteur public mettent fréquemment en avant la possibilité d'être les porte-parole, par leurs actions revendicatives, d'autres salariés plus précaires. Le soutien accordé par les salariés à ces « grèves par procuration » contribue à valider cet argument syndical[1].

Un taux de syndicalisation supérieur à celui des entreprises privées, une faible sensibilité à la conjoncture économique et une forte proximité avec l'agenda politique national sont des facteurs d'accentuation. Les récents débats sur la durée de cotisation permettant de prétendre à une retraite à taux plein sont un exemple de cette conjonction de phénomènes : le secteur public est souvent la caisse de résonance du débat public en matière sociale.

Conflictualité et négociations collectives s'articulent le plus souvent efficacement : huit entreprises sur neuf ayant déclaré un conflit en 2009 ont engagé des négociations dont 81 % ont abouti à un accord[2]. Pourtant, conflit et négociation sont intimement liés, mais aussi bien distincts. Tout conflit tend à se résoudre par une négociation, mais toute négociation ne naît pas par un conflit. Pernot (2010) explique que la force des organisations syndicales s'exprime en *actes* (par la capacité à mobiliser lors d'une grève par exemple) mais aussi en *puissance*, c'est-à-dire par la capacité à lancer une négociation sans avoir à « passer à l'acte. » C'est notamment la présence institutionnelle des syndicats qui leur donne la capacité *en puissance* de provoquer l'ouverture de négociations sans avoir recours au conflit. Nous y reviendrons en évoquant l'influence syndicale.

1. Par exemple, 71 % des salariés français ont une opinion « très favorable » ou « assez favorable » de la journée d'action contre la réforme des retraites d'octobre 2010. *Source* : CSA.

2. *Source* : négociation collective et grèves dans les entreprises du secteur marchand en 2009. DARES Analyses, juin 2011.

Repères — Conflictualité et négociation collective en 2009

Les données de la DARES permettent de dresser un tableau de la négociation en 2009.

1. Part des entreprises ayant engagé une négociation et taux d'aboutissement

C'est dans les entreprises de plus de cinquante salariés et dans celle où un délégué syndical est présent que la négociation est la plus active (voir tableau 3.4).

Tableau 3.4 – Négociation et taux d'aboutissement en 2009 selon la taille des entreprises

	Pourcentage d'entreprises ayant négocié	Pourcentage de salariés concernés	Taux d'aboutissement
Ensemble	15,8	63,9	75,9
De 10 à 49 salariés	7,4	10,5	72,3
50 salariés et plus	58,7	84,3	83,7
dont plus de 200 salariés	*85,5*	*94,5*	*87,9*
Entreprises ayant un délégué syndical	82,8	96,1	81,6

Le seuil de cinquante salariés impose l'organisation d'élections en vie de la constitution d'un comité d'entreprise. La présence syndicale et l'existence d'un comité d'entreprise ont des incidences fortes sur la négociation. Cependant, les taux de transformation d'une négociation en accord sont proches quelles que soient les tailles d'entreprises.

2. La négociation par secteur d'activité

L'industrie et les activités financières et d'assurance sont les secteurs où les entreprises négocient le plus. Ces secteurs comportent de nombreuses grandes entreprises et l'implantation syndicale comme l'activité de négociation y sont historiquement fortes (tableau 3.5).

Tableau 3.5 – Négociation par secteur d'activité en 2009

	Pourcentage d'entreprises ayant négocié
Industrie manufacturière	25,5
Construction	30,6

• • •

	Pourcentage d'entreprises ayant négocié
Commerce de gros et de détail	11,1
Transports et entreposage	22,4
Hébergement et restauration	6,8
Information et communication	20,7
Activités financières et assurance	33
Activités immobilières	24,8
Administrations publiques	16,6

A contrario, le commerce, la construction et l'« hébergement, restauration » sont les trois secteurs où les taux de négociation sont les plus faibles. Ces secteurs sont composés essentiellement de petites entreprises ayant une faible propension à négocier.

3. Les motifs d'absence de négociation

L'absence de négociation est justifiée majoritairement par l'application d'une convention collective de branche ou par la taille de l'entreprise (tableau 3.6).

Tableau 3.6 – Motifs d'absence de négociation collective en 2009

	Pourcentage
Une négociation est prévue en 2010	2
Un accord d'entreprise toujours en vigueur est appliqué	6
Les négociations ont lieu à un autre niveau (siège, groupe, Unité économique et sociale)	4
Une convention collective de branche est directement appliquée	48
Absence d'interlocuteur parmi les salariés	14
La taille faible de l'entreprise rend la négociation inutile selon la direction	30
Autres raisons	9

4. Les thèmes abordés lors de la négociation

Un tiers des entreprises ayant signé au moins un accord ou un avenant en 2009 a abordé la question de l'emploi dans ses accords ; elles n'étaient que 8 % en 2008 (tableau 3.7).

Tableau 3.7 – Thèmes abordés lors des négociations en 2009

	Pourcentage d'entreprises ayant signé un accord (plusieurs thèmes peuvent être abordés dans un accord)
Salaires et primes	61,1
Épargne salariale	43,7
Emploi (dont restructurations et PSE)	28,9
Temps de travail	28,2
Égalité professionnelle, non-discrimination	13,2
Protection sociale	10,8
Formation	8
Classifications, qualifications	7,8
Conditions de travail	7,2
Droit syndical	5,7

Dans un contexte de forte récession économique, l'activité de négociation cible la préservation des emplois ou l'indemnisation du chômage partiel.

En 2009, 15,8 % des entreprises de plus de dix salariés ont engagé une négociation collective. Mais ici encore, des disparités existent : les entreprises de moins de quarante-neuf salariés sont moins fréquemment le lieu de négociations collectives (7,4 % en 2009). Lorsque c'est le cas, on peut y voir avant tout la conséquence des incitations étatiques par exemple l'octroi d'une prime de 1 000 euros pour les entreprises ayant conclu un accord de participation. Dans les organisations de plus grande taille, le taux de négociation a plutôt augmenté (+ 9 % entre 2008 et 2009). C'est encore l'existence d'une pratique habituelle de la négociation, et la présence de partenaires habituels (DRH, syndicats)

qui détermine ces chiffres : 15,8 % des entreprises ont connu une négociation mais ce taux atteint 82,8 % quand un délégué syndical est présent. Cette présence a aussi une influence légale : la présence d'un délégué oblige à négocier chaque année sur plusieurs thèmes comme les salaires. Cette obligation a été renforcée par la loi du 3 décembre 2008.

L'avènement de négociations dans les entreprises s'explique aussi par l'existence d'autres niveaux de négociation, celui de la branche en particulier (tableau 3.6). Certaines entreprises ne jugent pas utile d'ouvrir des négociations si les accords conclus au niveau de la branche leur conviennent. L'argument inverse joue aussi : dans certains cas, c'est le fait que les accords de branches semblent inappropriés qui provoque l'ouverture des négociations locales.

2.3 Nouvelles tendances : diversification des thèmes, radicalisation et posture défensive

Les métamorphoses de l'acteur gréviste

Les évolutions de l'industrialisation que connaît la France ont des conséquences sur la sociologie des salariés et, par conséquent, le profil des salariés mobilisables. La réduction démographique du monde ouvrier et le développement du tertiaire sont une première donnée de cette évolution. À celle-ci s'ajoute l'apparition de comportements conflictuels dans des catégories socioprofessionnelles qui, traditionnellement, n'en manifestaient pas : professions libérales et demandeurs d'emploi. La population des cadres est de plus en plus encline à se joindre aux mouvements, probablement du fait de l'hétérogénéité croissante de cette catégorie (Bouffartigue, 2001). La présence de son syndicat spécifique (CFE-CGC) au défilé du 1er mai 2009 a constitué un événement nouveau et fortement symbolique.

Les mutations des thématiques des conflits

Enfin, notons que, comme pour les conflits, les thèmes des négociations sont en cours de changement. Si les rémunérations demeurent un sujet essentiel (61,1 % des accords en 2009), les thématiques liées au temps de travail (28,2 %), l'égalité professionnelle (13,2 %), le droit syndical (5,7 %), la protection sociale (10,8 %) ainsi que, surtout, l'emploi et les conditions de travail (37,9 %) sont en croissance (Bobbio, 2011). Ces évolutions sont identiques dans tous les secteurs et dans toutes les entreprises. Les revendications portent désormais moins sur les rémunérations que sur le temps de travail, la sauvegarde de l'emploi ou la santé au travail. Dans un contexte de forte récession, la préservation de l'emploi au travers de dispositifs d'aménagement de temps de travail ou d'organisation spécifiquement destinés aux seniors est devenue essentielle. Depuis 1999, l'aménagement du temps de travail est même devenu un thème central de revendication ; le passage aux 35 heures de travail hebdomadaires est évidemment une cause de cette évolution, mais il n'a pas perdu de son importance après. Les établissements qui

ont connu des chantiers de RTT n'ont pas perdu en conflictualité sur ce thème. Quant aux autres, ceux qui sont venus plus tard (par la loi de 2002) ou qui sont restés hors du processus, ils n'ont pas moins connu une intense action revendicative sur ce sujet. On peut raisonnablement supposer, pour les premiers, la recherche d'un aboutissement plus favorable et, pour les seconds, une frustration face à l'absence de négociations sur ce thème.

Il ne s'agit plus de partager les fruits de la croissance mais de gérer la relative pénurie consécutive au ralentissement économique européen. Les débats sur le temps de travail, l'aménagement des postes et la diversité expriment, plus généralement, que les temps ne sont plus au partage du « grain à moudre[1] ». Les entreprises sont à la recherche de solutions pour optimiser et flexibiliser leurs effectifs. C'est bien sur ces terrains nouveaux que les négociations se construisent. En d'autres termes, les négociations « salaires contre emploi » des Trente Glorieuses sont remplacées par des accords « employabilité contre flexibilité ».

Du côté des salariés, cette mue ne va pas sans une certaine désespérance : la radicalisation de certaines pratiques vues, par exemple, chez Cellatex[2], peut aussi être comprise comme l'expression d'une grande désillusion. L'apparition de « grèves sans espoir » fait désormais partie des configurations possibles pour des salariés confrontés au déclin inéluctable de leur entreprise et de leur secteur d'activité. Ces évolutions découlent, comme on l'a dit, des mutations économiques que connaissent les entreprises occidentales. Mais ici encore, la construction des conflits n'est pas indépendante de la capacité des parties prenantes à formaliser les enjeux : « Des thèmes dépassant les seuls enjeux de l'entreprise se développent : défense du service public, laïcité ou insécurité. Plus qu'à des conflits du travail, ces revendications s'apparentent à des conflits de droits. Ceux-ci prennent à partie les décideurs publics, le cadre de l'entreprise constituant un moyen d'influencer la décision politique. Toutefois ces conflits expriment également l'inquiétude des agents face aux évolutions touchant leur statut. Même si l'on assiste à une diversification des acteurs de la grève, les conflits sont plus fréquemment des conflits d'inclus que des conflits d'exclus » (Groux, 1998).

Le recours à la violence dans les conflits est-il vraiment nouveau ? On y voit souvent un symptôme de la radicalisation des mouvements sociaux. C'est faire peu de cas d'une histoire des conflits riches en occupations d'usine, séquestrations de dirigeants, sabotages de l'outil de travail et affrontements avec les forces de l'ordre. Les cas comme Cellatex restent cependant assez rares et la violence dont ils témoignent exprime une profonde désillusion. La nouveauté tiendrait à ce type de « grève sans espoir ».

■ Vers d'autres formes de conflits

La diminution de la grève profite-t-elle à d'autres modes d'action comme la pétition ou la manifestation, moins pénalisantes pour les salariés, notamment pour ceux de secteur privé ? Il semble qu'un mode d'action ne se substitue pas à un autre, mais s'y

1. *Tant qu'il y aura du grain à moudre* est le titre d'un ouvrage d'André Bergeron, alors secrétaire général du syndicat FO.

2. Le 5 juillet 2000, les salariés de Cellatex apprennent que la liquidation de leur société vient d'être prononcée par le tribunal de commerce de Charleville-Mézières. Cette annonce déclenche aussitôt un mouvement d'occupation du site qui rencontre un important écho médiatique lorsque les salariés menacent d'utiliser le stock de 46 tonnes de sulfure de carbone qui se trouve dans l'usine. Le 17 juillet, les salariés déversent de l'acide dans la Meuse.

associe. C'est du reste ce qui contribue à une perception de radicalisation des conflits dans l'opinion. L'arrêt de travail, constitutif de la grève, est aujourd'hui souvent renforcé par d'autres moyens de pression : assemblées générales, pétitions, technologies de l'information ou encore boycott.

La manifestation devient un moyen de renforcer la légitimité des mouvements sociaux. Ainsi en 1995, plus de deux millions de manifestants ont soutenu les grévistes en lutte contre le plan Juppé. L'appel à manifester des syndicats le 25 mai 2003 sur le thème des retraites a rassemblé plus d'un million de personnes dans une quarantaine de villes. Le phénomène de la manifestation tend à s'internationaliser pour prendre plus d'ampleur. Les années 1990 ont vu se structurer le phénomène des « euromanifestations ». Selon certains observateurs, le conflit de Renault Vilvorde aurait marqué un tournant avec la première grève d'une heure dans tous les sites européens et une manifestation le 16 mars 1997 à Bruxelles rassemblant plus de soixante-dix mille personnes.

Ce constat en amène un autre : le sentiment de forte conflictualité que ressent l'opinion s'explique moins par la réalité des conflits que par le développement de leur médiatisation. Le cas Radio-France illustre bien combien des protagonistes décuplent leurs chances de succès si leurs revendications sont diffusées, comprises et partagées par l'opinion. L'opinion est donc un acteur à part entière. Les syndicats recherchent activement à médiatiser leurs actions ; un conflit sans relais médiatique a peu de chances d'aboutir. Une négociation n'est guère télégénique. Cet objectif nouveau tend à la recherche d'un spectaculaire et d'une exacerbation des conflits, au risque de saturer l'opinion et de provoquer son retournement. Les grèves dans les services publics, par exemple, sont souvent populaires à leur début, mais il existe un point de rupture quand la tolérance des usagers est mise à rude épreuve. Les cas des transports ou de la collecte des ordures ménagères sont de bons exemples de ces processus.

Par ailleurs, au-dehors des moments de crise, les protagonistes œuvrent activement pour diffuser leurs thèses auprès de l'opinion. Les syndicats prennent souvent appui sur la défense nécessaire d'un service de qualité (public ou privé). La partie patronale, souvent relayée par une majorité des médias, a réussi à attirer l'attention sur les enjeux de la flexibilité pour la survie des entreprises dans le contexte d'une concurrence mondialisée et d'une économie financiarisée. Mais toutes les organisations ne sont pas comparables, et le caractère universel et indépassable de ces enjeux en apparence évidents, est discutable. On ne peut pas comparer, par exemple, les besoins en flexibilité réels de secteurs industriels comme l'automobile avec ceux, beaucoup moins réels, de secteurs très profitables comme ceux des banques ou de l'agroalimentaire.

Corollaire à la radicalisation des conflits, à l'accroissement de leur médiatisation et aux mutations de la sociologie des grévistes, le nombre des parties prenantes d'un conflit a tendance à s'accroître : aux traditionnelles parties patronales et syndicales s'ajoutent des associations d'usagers, d'actionnaires ou de riverains. D'autres mouvements en profitent pour faire entendre leur voix : des mouvements écologistes par exemple, ainsi que des organisations nouvelles comme Agir contre le chômage (AC !), Droit au logement

(DAL), Jeudi noir, Sauvons les riches… Ces organisations nouvelles cherchent à s'associer aux mouvements sociaux intra-organisationnels pour en faire les caisses de résonance de leurs revendications. Elles y engagent des techniques souvent créatives et très efficaces en particulier vis-à-vis des médias. Mais, corollairement, elles tendent à radicaliser les conflits et à les déporter sur des terrains politiques et idéologiques qui dépassent largement la sphère de l'entreprise. Elles brouillent les repères habituels des dynamiques syndicales, provoquent une surenchère revendicative et, souvent, font éclore des conflits dans des entreprises très visibles (services publics, grandes entreprises) alors que l'activité de négociation, très institutionnalisée dans ces organisations, en fait rarement les moins bons élèves en matière de GRH. Reste que l'apparition de nouveaux acteurs conduit les acteurs syndicaux classiques à radicaliser leur position (Amadieu, 1999) pour ne pas perdre de parts de marché dans la représentation des salariés.

Quelques conclusions

La conflictualité ainsi que l'évolution des négociations en France connaissent des évolutions fondamentales qui paraissent paradoxales. La baisse tendancielle des grèves n'est qu'une apparence de baisse de conflictualité. Elle masque des disparités entre les organisations et des mutations en profondeur des conflits. Il ne suffit pas d'analyser la baisse du nombre de jours de grève pour rendre compte de l'évolution de la conflictualité.

D'une part, la conflictualité se diversifie. Les cas des secteurs public et privé se différencient.

D'autre part, les types de conflits se transforment : la grève, forme traditionnelle d'expression des mécontentements, diminue et est remplacée par d'autres formes parfois plus radicales (Denis, 2005). Les désaccords, naguère largement dominés par le thème des salaires, diminuent au profit de revendications liées à l'organisation du travail. Bref, le dialogue social est en mutation. Cette mutation témoigne des relations entre salariés et employeurs, mais aussi des relations entre salariés et syndicats. Dans le premier cas, elle exprime combien les formes d'engagement et d'implication dans le travail sont mises au défi par les conditions d'emploi actuelles. Dans le second cas, elle montre combien les syndicats peinent à relayer l'opinion des salariés.

3 Repères sur les familles syndicales françaises

Il ne s'agit pas ici de faire un tableau complet sur l'histoire des syndicats, mais plutôt de fournir les repères nécessaires, d'une part, à la compréhension des forces en présence et, d'autre part, à celle des recompositions en cours. Il est évident que la formulation des revendications et des prises de positions dans le débat public sont largement héritées de l'histoire de chacun des mouvements. C'est donc dans une perspective historique qu'une présentation doit être conduite. En France, deux familles syndicales cohabitent et ont engendré plusieurs organisations. La première est celle du mouvement ouvrier

laïc socialiste ou social-démocrate, constitué au cours du XIXe siècle. La seconde provient du catholicisme social et de la doctrine sociale de l'Église.

Ces deux familles syndicales, quelles que soient leurs origines et leurs évolutions, partagent quelques caractéristiques communes. En premier lieu, elles sont toutes issues du mouvement ouvrier. Son déclin est à faire figurer parmi les causes des difficultés des mouvements syndicaux. En outre, les syndicats français sont des mouvements de militants : on y adhère par militantisme, comme à un parti politique, non pour bénéficier de services en retour. Enfin, l'histoire du syndicalisme à la française est très liée au tournant historique pendant la seconde guerre mondiale. Toutes fortement engagées dans la Résistance et la Libération, les organisations on gagné une légitimité qui a fondé leur rôle dans l'ordre public social qui a suivi la guerre et qui va être décrit plus loin.

La présentation du paysage syndical se limite souvent aux cinq confédérations « dites représentatives au niveau interprofessionnel » : CGT, CFDT, FO, CFTC et CFE-CGC (avant la loi de 2008, qui sera présentée plus bas). On ne surprendra personne en dévoilant dès maintenant que cette représentativité a été contestée. Cette remise en cause a des effets importants sur le paysage syndical et suscite des regroupements de *syndicats autonomes* qui affectent sa dynamique. Ces nouveaux pôles de regroupement ont constitué des plateformes d'accueil pour des syndicats et fédérations en désaccord avec leur confédération, qu'ils contribuent à affaiblir. Les syndicats autonomes sont surtout présents dans le secteur public : ils accroissent la sous-représentation du secteur privé dans le paysage syndical français. La référence dominante au secteur public n'est pas neutre dans le fonctionnement du système français de relations professionnelles, ni même dans les représentations de l'opinion publique. Il est donc utile de disposer de quelques points de repère sur les autonomes pour compléter le commentaire des tableaux des scissions de la CGT et de la CFTC-CFDT et pour comprendre la scène syndicale.

3.1 La tradition du mouvement ouvrier laïc et socialiste

Elle est contemporaine de l'essor de la société industrielle et de la croissance de la classe ouvrière. Elle s'inscrit dans le mouvement de constitution des idéologies socialistes. Le décret d'Allarde a supprimé les corporations en 1791. La loi Le Chapelier, qui le suit, a interdit toute forme d'association professionnelle de 1791 à 1884. Malgré les poursuites policières et judiciaires, les travailleurs mettent en place des structures collectives, et notamment des sociétés de secours mutuel.

En 1884, il existe environ cinq cents chambres syndicales en France et elles entament un mouvement de regroupement qui aboutit en 1886 à la création d'une Fédération nationale des syndicats et groupes corporatifs organisée par syndicats de métiers. Cette fédération est très liée au POF (Parti ouvrier de France), dirigé par Jules Guesde, proche de Marx. La fédération est conçue comme un syndicat de classe.

Parallèlement, un autre type d'organisation syndicale se met en place, sur une base locale : les bourses du travail. Elles dispensent aux ouvriers une formation professionnelle

et rassemblent des informations sur les salaires et les emplois dans la région et pour toutes les professions. Elles créent la Fédération des bourses du travail en 1892. Elles reçoivent l'adhésion des anarchistes lesquels forment le courant dit « anarcho-syndicaliste » ou syndicalisme d'action directe ; ils nient la nécessite pour les ouvriers d'être représentés par un parti politique.

On voit dès la naissance de ces deux fédérations (Fédération nationale des syndicats et groupes corporatifs, d'un côté, et Fédération des bourses du travail, de l'autre) surgir le débat classique autour de l'organisation du mouvement ouvrier : doit-il prendre la forme d'un parti politique ou celle des syndicats ? Quelle autonomie la forme syndicat doit-elle présenter à l'égard de la forme parti ? Quel encadrement de l'action le syndicat doit-il assurer ?

Le congrès de Limoges du 23 septembre 1895 fonde la Confédération générale du travail, qui réunit des syndicats, des bourses du travail, des unions et fédérations. La CGT parvient à donner une surface nationale au mouvement et réussit le passage de la référence au métier à celle de l'industrie. Plutôt que d'avoir un syndicat des plâtriers, un syndicat des maçons et un syndicat des peintres, il n'y a qu'un syndicat du bâtiment. Les syndicats britanniques et américains n'ont réussi que beaucoup plus tard ce passage. Cette transformation permet une certaine hiérarchisation des revendications et une mise en forme des intérêts collectifs. Nous retrouvons ici la fonction d'arbitrage entre travailleurs (de métiers différents, de qualifications différentes…) que nous avons évoquée avec la grille de Jean-Daniel Reynaud.

Le congrès de 1906 adopte le texte dit « charte d'Amiens » dans lequel transparaît l'influence du courant anarcho-syndicaliste. Ce texte prend ses distances vis-à-vis des partis politiques invités à poursuivre la transformation sociale de leur côté et il magnifie la grève générale comme moyen d'action. Il définit la « double besogne » syndicale consistant à conduire tout ensemble l'action quotidienne pour la défense des travailleurs et préparer l'œuvre d'émancipation future.

La CGT-FO est très attachée à la charte d'Amiens et au message d'indépendance syndicale. Il faut avoir à l'esprit qu'elle regroupe des sensibilités allant des héritiers de l'anarcho-syndicalisme aux trotskistes. Proudhon reste une référence importante, notamment pour la notion de contre-pouvoir et pour son refus de croire à la disparition des antagonismes.

La CGT-FO se présente comme un défenseur des intérêts de la classe ouvrière, soucieux de fonctionnement démocratique et pragmatique. La CGT-FO n'a pas réussi à surmonter les difficiles conditions de la scission. Ayant perdu l'essentiel de ses fédérations industrielles, la nouvelle centrale fut dès le départ marquée par une dominante fonction publique et secteur public.

Outre la création de Force ouvrière, 1947 voit la naissance de nombreux syndicats autonomes, principalement dans la fonction publique ou les services publics. Des secteurs entiers échappent désormais au syndicalisme confédéré, dans la police, dans certaines administrations (notamment aux PTT et au ministère des Finances), dans les transports, donnant naissance à autant de structures autonomes.

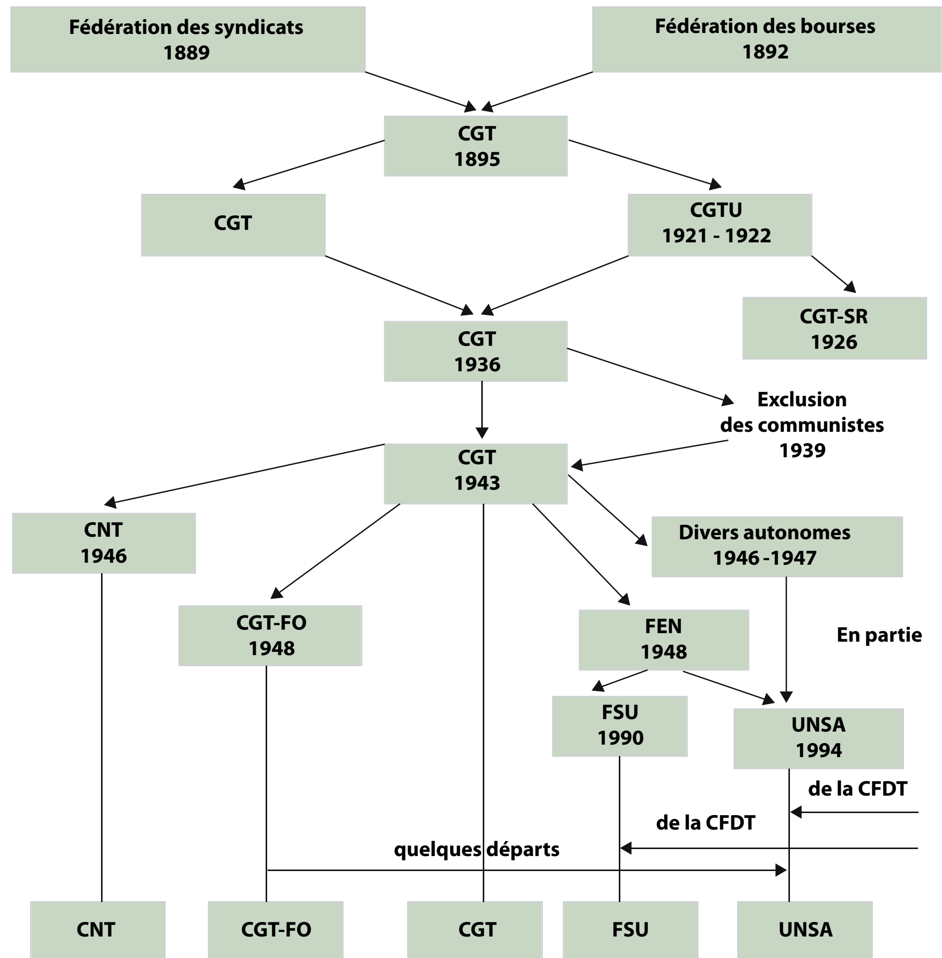


Figure 3.3 – Les scissions de la CGT

Les enseignants refusent d'affaiblir leur puissance corporative en se scindant. Ils choisissent l'autonomie (avec la FEN, Fédération de l'Éducation nationale) en dépit d'un engagement ancien en faveur de l'émancipation sociale qui les avait rapprochés dès le début du XXe siècle du syndicalisme ouvrier.

3.2 Le mouvement d'origine chrétienne : CFDT, CDTC et CFE-CGC

À la fin du XIXe siècle, l'Église de Rome se trouve confrontée à des mutations sociologiques qui mettent à rude épreuve le contrôle social jusqu'ici assuré par son réseau paroissial : industrialisation, urbanisation et émergence d'une classe ouvrière importante dont les droits sont en général peu reconnus. Soucieux de disputer à l'idéologie socialiste l'orientation des consciences ouvrières en Europe continentale, le pape Léon XIII donne

le coup d'envoi du syndicalisme chrétien au cours des années 1880. En 1891, l'encyclique *Rerum novarum* prône la syndicalisation des ouvriers pour lutter contre l'influence des organisations socialistes. La CFTC est constituée en 1919.

Elle opère un rejet symétrique du libéralisme et du socialisme et prône une forme de corporatisme : « un syndicalisme libre dans une profession organisée ». Groux et Mouriaux (1990) expliquent cette formule :

> « À la base se trouve le syndicat dont la constitution est libre. Les professions autonomes concluent des conventions collectives et scellent des ententes. En conformité avec le principe de subsidiarité énoncé dans l'encyclique *Quadragesimo Anno*, l'État entérine la constitution des groupes et la conclusion des contrats, surveille le jeu des activités qui en résulte. »

On note l'idée de subsidiarité comme celle d'un État modeste qui sont des constantes dans le syndicalisme chrétien.

Dès la Seconde Guerre mondiale, la CFTC a connu des tensions internes : les militants issus des JOC (Jeunesses ouvrières chrétiennes) et ceux qui avaient rejoint la CFTC au moment du Front populaire sont souvent en conflit avec la direction. Ils constituent un groupe de réflexion nommé « Reconstruction », qui fait référence au socialisme, recommande la déconfessionnalisation, et propose une réorganisation de la centrale par industrie. En 1961, cette tendance devient majoritaire et décide en 1964 la déconfessionnalisation, ce qui provoque une scission des minoritaires, lesquels obtiendront en 1966 leur reconnaissance sous le nom de CFTC maintenue.

La CFDT a connu trois phases :

- 1964-1970 : la CFDT est sur une ligne de réformisme social-démocrate à base de planification démocratique et de socialisation des grands moyens de production. Elle signe un pacte d'unité d'action en 1966 avec la CGT et cherche à ancrer un syndicalisme de lutte tourné vers l'obtention de résultats ;
- entre 1970 et 1977 une phase de radicalisation s'installe. La CFDT met en avant la référence au socialisme autogestionnaire et exalte les valeurs du conflit en proclamant que « les luttes sont le moteur de la transformation sociale ». La valeur de la négociation est relativisée ;
- la crise économique qui s'installe en 1975, le début du processus de désyndicalisation, l'abandon de l'attente d'un changement politique conduisent la CFDT à choisir le recentrage, à savoir la réévaluation de la notion de négociation et des résultats concrets.

À la fin des années 1980, le divorce est manifeste entre une partie de la base encore portée par l'esprit des années 1970 et une direction décidée à se défaire de cette part d'histoire. Les syndicats Sud sont nés de cette rupture. D'abord à la Poste et à France Télécom en 1988, puis au fil des crises en 1995 et jusqu'en 2004, plusieurs vagues de départs de la CFDT sont venues de manière régulière assurer l'émergence de ces nouvelles formes syndicales.

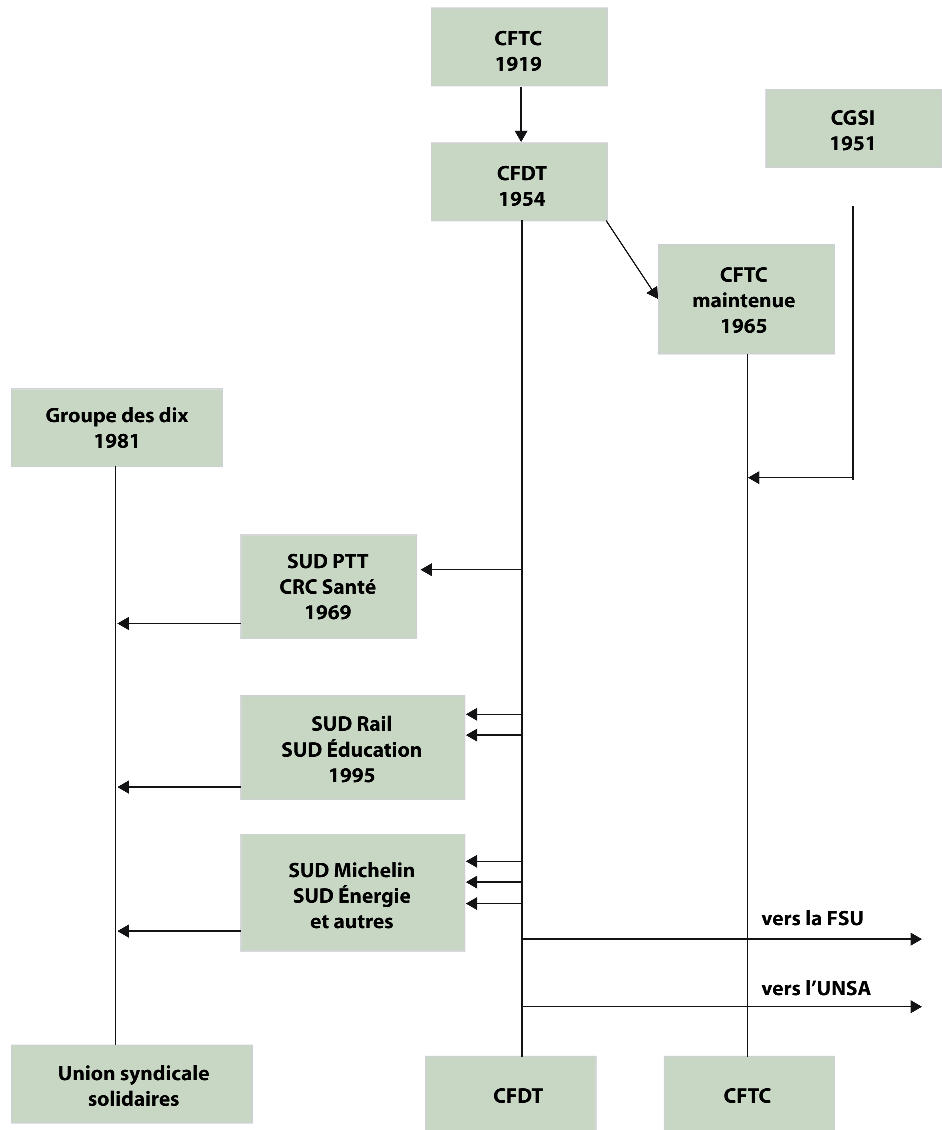


Figure 3.4 – Les scissions de la CFTC-CFDT

La CGC est une confédération un peu particulière puisqu'elle est catégorielle alors que les autres sont universalistes (elles cherchent à défendre et à représenter l'ensemble des salariés). Elle a une longue genèse qu'il faut rechercher du côté des amicales des grandes écoles, des mouvements catholiques d'ingénieurs, et de la Société amicale des chefs de service, ingénieurs, agents de maîtrise et techniciens (SACIAT), fondée dès 1896. En 1936, les succès de la CGT auprès des techniciens suscitent plusieurs regroupements. Ce n'est qu'en 1944 que la CGC se forme. Elle obtient la représentativité en 1946, suite à une grève.

La source doctrinale de la CGC, l'organicisme social, a été partagée à certains moments avec le catholicisme social ; cette doctrine a été élaborée par les physiocrates, qui développent une vision de la société ordonnée en strates hiérarchisées où chacun trouve une place naturelle en fonction de ses compétences.

3.3 La galaxie des syndicats autonomes

L'univers des autonomes est une galaxie complexe et en perpétuel mouvement. Il relève pour l'essentiel des administrations et du secteur public, mais cherche à se développer dans le secteur privé. La notion d'autonomie s'entend à l'égard des organisations confédérées : sont autonomes les syndicats ou fédérations qui ne sont pas rattachés aux confédérations. Les syndicats autonomes sont pour la plupart des transfuges du syndicalisme confédéré. Ils sont toujours pris entre deux tentations : celle du corporatisme catégoriel et celle de l'attraction des grandes confédérations, lesquelles permettent d'accéder aux instances qui comptent. Même si nous parlons de trois pôles de regroupement, il faut avoir en tête qu'ils s'ordonnent autour d'une opposition stratégique entre deux d'entre eux : l'UNSA et l'USS.

L'UNSA

L'UNSA prend sa source dans l'étrange destin de la FEN. En 1980, celle-ci a doublé l'effectif de ses adhérents par rapport à 1960. Ils sont quatre cent mille et la FEN est une puissance adossée à un réseau de services (mutuelles, centrales d'achat, assurances), ce qui est unique dans le syndicalisme français. Elle va être ébranlée par l'échec de la mise en œuvre de la loi Savary de 1984 relative au « grand service public unifié et laïc de l'Éducation nationale », une des cent dix propositions du candidat Mitterrand. La FEN s'appuyait depuis longtemps sur les enseignants du premier degré. L'évolution démographique scolaire jouait en faveur des enseignants du second degré, regroupés dans le SNES dirigé par des communistes. Le SNES risquant de prendre le pouvoir à la FEN, les dirigeants l'ont exclu. Le SNES s'est allié avec d'autres syndicats pour créer en 1990 la Fédération syndicale unitaire (FSU). La FSU a ensuite accueilli des transfuges de la CFDT. La FEN a pris le nom d'UNSA : elle a fédéré autour d'elle plusieurs syndicats autonomes et a accueilli des transfuges de FO.

L'union des autonomes

L'autre pôle de regroupement est le groupe des Dix, devenu Union syndicale solidaire en 2004. Le groupe des dix s'est constitué en 1981 en lieu d'échange entre syndicats autonomes tels que le syndicat autonome de la Banque de France (SNABF) ou le Syndicat national unifié des impôts (SNUI). Nous citons ces membres parce qu'ils se sont radicalisés suite à des conflits (1987 à la Banque de France et 1989 aux Finances). Cette radicalisation s'est accentuée avec l'arrivée de dissidents de la CFDT : Sud-PTT constitué en 1989, Sud-Santé-sociaux. Le mouvement social de 1995 a débouché sur la

création de Sud à la SNCF, au ministère de la Culture, à l'Éducation nationale… En 1998, les dix-sept syndicats membres décidèrent de se transformer en union syndicale, mais pour ne pas reproduire le modèle centralisateur des confédérations les organisations membres restent libres de leur politique et les décisions communes doivent obéir à la règle du consensus. En 2004, l'appellation groupe des Dix a été abandonnée au profit de l'Union syndicale solidaires. L'USS comporte en 2004 trente-six syndicats ou fédérations et compte quatre-vingt mille adhérents.

Même si des regroupements sont engagés, force est de constater l'émiettement du paysage syndical français.

4 Les défis actuels

Le syndicalisme français est confronté à des défis majeurs, présentés plus haut. Mais ce contexte global se décline de façon différente pour chaque syndicat en fonction de son histoire, des choix stratégiques arrêtés et des affinités idéologiques de ses dirigeants.

Tableau 3.8 – Les enjeux actuels pour les cinq confédérations historiquement représentatives

CGT	CFDT	CGT-FO	CFTC	CFE-CGC
• Assises sociales : plus présent dans le secteur public que dans le secteur privé alors qu'il entend représenter le salariat • Une organisation très décentralisée et trop dispersée • Difficulté à mettre en œuvre une stratégie unitaire • Des relations difficiles avec les organisations du mouvement social • Un projet de société à redéfinir	• Une bonne image dans l'opinion publique et un accroissement du nombre d'adhérents, mais des résultats qui piétinent aux élections professionnelles • Une identité de syndicat réformiste encore en élaboration • Une posture de « sauveur » qui risque d'enfermer dans une position d'avant-garde en attente d'une reconnaissance à venir	• Fragilité des assises sociales : en recul dans le public et stable mais minoritaire dans le privé. • Une identité à reconstruire après l'effondrement du communisme. Continuer à fédérer une composition particulièrement hétérogène • Faire face à une évolution des règles de la négociation collective plus restrictives vis-à-vis des accords minoritaires	• La marginalité des origines n'a toujours pas été dépassée • Manque de perspectives offertes à l'avenir de la centrale • Le rapprochement avec la CFE-CGC au sein de « le syndicalisme d'abord » a tourné court • Réintégrer la CFDT ?	• Banalisation de la catégorie des cadres : la CFDT fait un meilleur score que la CFE-CGC dans le collège encadrement • Réussir la refondation « cap sur la modernité » et attirer jeunes et nouveaux métiers • Représentation des salariés dans les fonds d'épargne salariale

4.1 La CGT

Les fédérations CGT des cheminots, de l'énergie, des postes et télécommunications ainsi que celle des travailleurs de l'État regroupent 21 % des adhérents de la centrale alors que ces périmètres ne représentent que 3,3 % de la population active (Pernot, 2010). Une large majorité des adhérents et militants de la CGT relève des travailleurs statutaires des administrations, des entreprises publiques et de celles qui l'ont été. Le principal défi auquel est confrontée la CGT tient donc au décalage entre son implantation et la base sociale qu'elle entend représenter. En outre, ces secteurs sont en décroissance. Très implantée dans des secteurs en déclin et peu présente dans les secteurs en développement, comme les services, la CGT peine à maintenir son implantation et à peser sur des enjeux de portée interprofessionnelle.

Le second défi est d'ordre organisationnel. Contrairement à une image influencée par celle du parti communiste, la CGT est une confédération très décentralisée et ses ressources dépendent du bon vouloir des fédérations et des syndicats de base. La CGT affiche vingt-deux mille syndicats et trente-trois fédérations professionnelles pour six cent mille adhérents actifs revendiqués. Les regroupements fédéraux, dans lesquels se sont engagés un certain nombre de syndicats étrangers, semblent difficiles à mener ici. Cela pose également des problèmes de transparence du financement.

Le troisième défi concerne les alliances ; il se joue sur trois fronts : syndical, associatif et politique. La CGT s'est inscrite dans une stratégie unitaire de long terme, le « syndicalisme rassemblé » : elle considère que des relations apaisées et solidaires avec les autres syndicats sont la condition d'une resyndicalisation des salariés du privé. Cette stratégie unitaire est faiblement reprise par les fédérations notamment du public qui ne ressentent pas la nécessité de céder aux desiderata d'une CFDT minoritaire. La CGT se trouve dépendante du bon vouloir de la CFDT qui entend faire payer sa participation. Comme l'écrit Pernot (*op. cit.*), « pas grand-chose n'est possible sans la CFDT, peu de choses sont possibles avec elle ». Vis-à-vis du monde associatif ou des mouvements sociaux, la CGT a longtemps pratiqué une attitude de défiance à l'égard d'initiatives qu'elle ne contrôlait pas. Des frictions demeurent, mais les relations se sont améliorées.

La stratégie et le projet syndical forment le quatrième défi. Depuis l'après-guerre, la CGT s'identifiait à un « syndicalisme de masse et de classe ». L'affaissement du parti communiste et la désaffection du monde ouvrier ont bousculé cette position. La CGT continue à se référer à une ambition de transformation sociale, mais les contours en sont encore assez flous (défense des services publics, protection sociale et solidarités collectives). Un syndicat aussi chargé d'histoire peut-il se développer sans formulation d'avenirs alternatifs et de dimension politique ?

4.2 La CFDT

La CFDT bénéficie d'une bonne image dans l'opinion publique : elle arrive en tête des confédérations avec 56 % d'opinions favorables en 2010 (Pernot, 2010). Elle peut

aussi se flatter d'une remontée de son nombre d'adhérents et d'un accroissement de sa présence dans les entreprises. Mais ni les élections aux comités d'entreprise, ni celles aux conseils de prud'hommes ne montrent de progression électorale significative. Dans le secteur public, les scrutins survenus en 2008 enregistrent un recul.

La CFDT se cherche une identité de substitution après le socialisme autogestionnaire. Elle a voulu se définir par le réformisme, mais cette référence est assez peu différenciatrice car ceux qui s'en réclament, comme CGT-FO, CFTC, CFE-CGC et UNSA, sont nombreux. Plus que par le réformisme comme doctrine, c'est l'« hyper-réformisme » dans les actes qui pourrait définir la CFDT : le souci de négocier et de signer des accords semble l'emporter sur la nature du contenu. Un trait distinctif tient toutefois à la défense d'une autonomie du social contre l'interventionnisme d'État. Cela l'a conduit à se couper des mouvements porteurs, au contraire, d'une demande d'État.

La question des alliances constitue aussi un défi pour la CFDT. Si elle ne nie pas les avantages de l'unité intersyndicale, celle-ci ne présente pas pour elle un caractère stratégique. Elle a souvent agrégé la représentation des salariés avec celle de l'intérêt de général de la société (elle a assumé sa position hyper-réformiste et considéré qu'elle « sauvait » ainsi des pans essentiels de la protection sociale). Cette posture l'a isolée à plusieurs reprises au cours des quinze dernières années. Un syndicat qui regroupe 3 % à 4 % des salariés peut-il prétendre seul à cette légitimité ?

Enfin, à l'instar de la CGT, la CFDT souffre de son mode d'organisation… mais pour des raisons diamétralement opposées. La CFDT est très centralisée. Le lien est direct entre le centre national et les sections des entreprises, court-circuitant les structures intermédiaires qui pourraient pourtant jouer un rôle dans des négociations territoriales.

4.3 CGT-FO

Jusqu'aux années 1990, FO fondait son influence sur une présence forte dans les organismes sociaux et sur des pratiques contractuelles qu'elle incarnait plus que toute autre organisation. Le recul institutionnel est manifeste : elle a été détrônée de l'UNEDIC, puis de l'assurance-maladie, par la CFDT. Elle a été supplantée par la CFDT dans la pratique contractuelle. Le bastion de son électorat est le secteur public et elle y recule régulièrement. Si elle est stable aux élections des comités d'entreprise dans le secteur privé, elle a enregistré un recul de 2,4 points (18,3 % à 15,9 % des voix) aux élections prud'homales de 2008 alors que l'UNSA passait de 5 % à 6,2 % des voix. Que se passerait-il si l'UNSA était reconnue centrale syndicale représentative ?

Le deuxième défi posé à FO est l'évolution de la CGT. La chute du mur de Berlin a provoqué la disparition de l'antagonisme initial qui avait donné lieu à l'éclatement de la CGT. Les deux centrales sont devenues trop différentes pour que la réunification ait quelque crédit. Mais la question de la nature de leur relation reste posée. L'anticommunisme et le rejet de la CGT ont servi à fédérer des sensibilités très diversifiées au sein de FO. Qu'est-ce qui peut encore les réunir ? La doctrine est à clarifier. FO est-elle contestataire ? La plupart

des observateurs jugeraient que oui, mais la réalité est plus ambiguë. Car malgré une doctrine contestataire, FO a contribué à faire aboutir de nombreux accords en particulier dans l'industrie. Une tradition de partenariat avec le patronat a pu exister.

Les nouvelles règles de négociation collective depuis la loi de 2008 (voir plus loin), qui marginalisent les syndicats minoritaires, risquent de réduire les marges de manœuvre de FO qui joue bien souvent le rôle du fédérateur de syndicats minoritaires.

4.4 La CFTC

L'arrêté de 1966, qui a dressé la liste actualisée des syndicats représentatifs, a rendu un arbitrage politique en faveur de la CFTC, afin de maintenir une manifestation de la tradition catholique dans le champ social. Son audience aux élections des comités d'entreprise des années 1966-1967 était de 2,3 % et elle ne représentait que 3,4 % des voix de la fonction publique. Depuis lors, la CFTC n'est pas sortie de la marginalité des origines. On ne voit pas très bien ce qui pourrait ouvrir des perspectives à l'avenir de la centrale : après l'échec des élections prud'homales de 1997, un rapprochement avait été envisagé avec la CFE-CGC et une association « Syndicalisme d'abord » avait été constituée dans cette perspective. La crainte d'un changement qui porterait atteinte à l'identité de la centrale a étouffé ce débat. La réintégration de la CFDT ne semble pas susciter moins de réticence que ce soit de la part des adhérents ou de celle de l'appareil.

4.5 La CFE-CGC

Le déclin de la Confédération générale des cadres date de la fin des années 1960. Au cours de ces années, les travaux des sociologues sur la « nouvelle classe ouvrière » avaient incité les syndicats « ouvriers » à se doter d'unions spécifiques de cadres. Ils entendaient bien disputer à la CGC son influence sur leur représentation. Les cadres étaient-ils une catégorie particulière au sein du salariat ou constituaient-ils un groupe à part dont le destin social était distinct du reste des travailleurs ? La réponse fut donnée par les cadres eux-mêmes qui se sont de plus en plus pensés comme partie du salariat, doté certes de caractéristiques particulières, mais relevant cependant du rapport salarial général. En 1981, la CGC est devenue CFE-CGC en se transformant en organisation de l'encadrement. Depuis 1997, la CFDT est la plus représentative du collège encadrement aux élections prud'homales, devançant de plus de 10 % la CFE-CGC. Des contacts ont été pris avec l'UNSA à cette époque. Puis la CFE-CGC a proclamé une refondation dans le cadre du projet « Cap sur la modernité » adopté en juin 1998 (conquérir les jeunes, les métiers de NTIC, s'engager dans la notation éthique et la responsabilité sociale des entreprises). Nombre d'adhérents se sont reconvertis à la représentation des salariés-actionnaires dans les conseils de surveillance des fonds d'épargne salariale trouvant là un substitut aux conseils d'administration des caisses complémentaires de cadres (AGIRC) perdus régulièrement lors des élections. Un projet de rapprochement avec l'UNSA a

ensuite vu le jour en 2008, mais il a été reporté en 2009 avec l'apparition d'un nouveau projet : la fondation d'une nouvelle confédération par le rapprochement d'organisations minoritaires. La CFE-CGC y risque son privilège catégoriel, mais il semble évident qu'elle ne pourra pas le conserver longtemps.

4.6 Les autonomes

Les Unions autonomes sont elles aussi confrontées à des défis. Nous les présentons dans le tableau 3.9 avant de les développer plus en détail.

Tableau 3.9 – Les défis auxquels sont confrontées les unions autonomes

Union nationale des syndicats autonomes : UNSA	Fédération syndicale unitaire : FSU	Union syndicale solidaire : USS
• Se développer dans le privé pour obtenir une représentativité interprofessionnelle • Suite au refus par le Conseil d'État de la reconnaissance de représentativité, un débat interne oppose ceux qui veulent poursuivre et ceux qui veulent abandonner l'objectif de reconnaissance de représentativité • Quelles alliances : avec la CFDT, comme le souhaitent certains anciens dirigeants de la FEN ? avec la CGT pour renouer avec les origines ?	• S'élargir à l'ensemble des fonctions publiques • Surmonter la résurgence des tensions entre enseignants du premier degré, du second degré et de l'enseignement technique • Trouver une meilleure adéquation par rapport aux attentes des jeunes professeurs confrontés à la crise urbaine. En effet il y a eu des pertes d'adhérents à la suite du conflit de 2003.	• Quels relais de croissance après le tarissement du vivier des transfuges en provenance des autres syndicats ? • Quelle relève par rapport aux militants des années soixante-dix qui ont été les animateurs des syndicats SUD ? • Comment dépasser les effets de la règle du consensus, de nature à encourager les prises de position de dénonciation plus qu'un syndicalisme ambitieux ?

L'UNSA

L'UNSA s'est sentie portée par un mouvement à l'issue du scrutin prud'homal de décembre 2002, qui l'a vue approcher la ligne symbolique des 5 %. Son score de 2008 (6,2 %) confirme une influence croissante. Ces résultats la laissent cependant loin d'un poids réel au niveau interprofessionnel. Majoritairement présente dans les fonctions publiques, elle s'efforce de se développer dans le secteur privé, notamment dans les services.

La FSU

La FSU est confrontée à des problèmes de croissance. Elle a consolidé sa présence au sein de l'Éducation nationale, elle a noué des alliances avec diverses composantes

des mouvements sociaux et a su attirer des syndicats de la CFDT. Elle veut s'ouvrir à l'ensemble des fonctions publiques. Mais elle connaît des tensions internes entre professeurs des écoles et du second degré. Elle a perdu des adhérents à l'issue des mouvements de 2003 (retraites, décentralisation), notamment parmi les jeunes enseignants d'Île-de-France mobilisés dans le conflit. Elle doit donc s'interroger sur l'adéquation de son orientation avec les attentes des jeunes professeurs confrontés à la crise urbaine.

L'USS

L'USS (Union syndicale solidaires) a bénéficié des crises internes à la CFDT. Il est peu probable que ce flux se poursuive. La croissance risque donc de se ralentir notamment dans le secteur privé. Les Sud (Solitaires, unitaires, démocratiques) fédèrent une partie de l'USS. Ils ont été créés en décembre 1981 par une génération de militants issue de la CFDT des années 1970. La question de la relève de cette génération se pose. Certes l'USS ne souffre pas de la désaffection des jeunes à l'égard du syndicalisme, mais un équilibre devra être trouvé entre une ligne radicale minoritaire et les corporatismes confortés par les règles de fonctionnement de l'Union. En effet celle-ci a adopté une règle du consensus qui encourage les prises de position de dénonciation sur lesquelles les accords sont aisés à construire, mais rend plus difficile un syndicalisme qui refuserait de se limiter à cela. L'USS récuse le réformisme et tente de pérenniser un syndicalisme de luttes. L'enjeu est de durer notamment dans les moments de basses eaux de la mobilisation sociale.

Le panorama des histoires syndicales et défis illustre quelques notions utiles pour instruire la question « qu'est-ce qu'un syndicat ? » et progresser dans l'élucidation de ses dimensions :

- la notion de syndicalisme de service avec le cas de la FEN. Elle est unique dans le paysage français par le développement de ses mutuelles et centrales d'achat. La quête d'une reconnaissance de représentativité de la part des syndicats autonomes dans le secteur public comporte des enjeux importants en termes de service aux adhérents, tout particulièrement en matière de suivi de carrière. La capacité à fournir des services est un facteur non négligeable de syndicalisation ;
- le syndicat institution : la direction d'organismes tels l'UNEDIC ou l'assurance-maladie a constitué des enjeux considérables pour FO et n'est pas neutre quant à la stratégie de la CFDT. Au-delà du taux de syndicalisation, la participation aux institutions est un vecteur d'influence des syndicats et aussi un débouché pour ses permanents ;
- la dimension politique du syndicat : dans l'ensemble des pays européens, une distanciation s'est opérée entre le champ syndical et les partis politiques. Un syndicat peut-il se contenter de défendre les intérêts de ses mandants ou doit-il aussi formuler un projet de société ? Pernot (2010) soutient l'idée que le syndicalisme

ne peut pas se contenter d'agréger des revendications locales. Il s'efforce d'intégrer les différentes communautés dans une perspective d'ensemble transcendant les particularismes. Il produit des représentations dans lesquelles les individus et les groupes peuvent se reconnaître et se projeter au-delà de leurs appartenances premières. Ces images mentales orientent les conduites et engagent dans la participation à la vie de la cité.

5 L'influence syndicale : crise et mutations

Au-delà de leurs histoires propres, les syndicats sont les acteurs d'un jeu politique complexe qui repose sur leur capacité d'influence. Or en France, le taux de syndicalisation a été divisé par quatre en même temps que la présence institutionnelle des syndicats s'est renforcée. La France est l'un des pays industrialisés qui connaît le plus faible taux de syndicalisation, mais neuf salariés sur dix y sont couverts par une convention collective. L'influence syndicale prend donc des formes complexes et multiples.

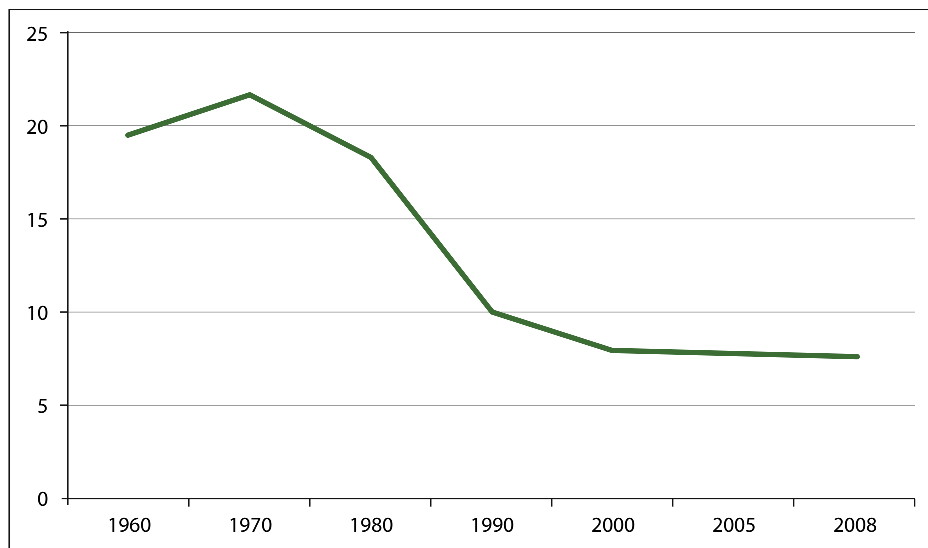
5.1 Influence syndicale et taux de syndicalisation

Dans sa déclaration de 1948, l'Organisation internationale du travail (OIT) définit les syndicats comme des « associations indépendantes de travailleurs ayant pour but de promouvoir et défendre leurs intérêts ». Selon cette même définition, aujourd'hui 2,4 millions de personnes en emplois se déclarent membres d'un syndicat en France. Indépendants et employeurs ne se tiennent pas à l'écart de cette forme de représentation collective : avec près de six cent mille adhérents, les exploitants agricoles, médecins libéraux et petits commerçants sont nombreux à rechercher auprès des organisations patronales ou professionnelles des conseils pour mieux gérer leur entreprise ou les moyens de peser sur les décisions des pouvoirs publics. Ce sont cependant toujours les syndicats de salariés qui mobilisent le plus grand nombre de travailleurs : en 2009, plus des trois quarts des adhérents à un syndicat sont salariés.

Le taux de syndicalisation global a quasiment été divisé par deux en vingt-cinq ans même si la tendance est à la stabilisation depuis une dizaine d'années (figure 3.5).

Depuis le début des années 1990, le recul des syndicats de salariés amorcé au milieu des années 1970, a été endigué. En 2008, 7,6 % des salariés sont membres d'un syndicat.

D'autres indicateurs témoignent d'une stabilisation, voire d'un regain syndical depuis une dizaine d'années. La proportion de salariés déclarant qu'un ou plusieurs syndicats sont présents sur leur lieu de travail est ainsi en légère progression : de 39,9 % en 2000 à 44 % en 2005 (tableau 3.10). La progression est plus forte si l'on considère la présence de syndicat(s) dans l'entreprise ou l'administration. Pour les salariés de la fonction publique en 2005, 55 % des salariés étaient ainsi représentés par un syndicat alors qu'ils étaient 50 % sept ans plus tôt (OCDE, 2011).



Source : OCDE.

Figure 3.5 – Évolution du taux de syndicalisation de 1960 à 2008

Tableau 3.10 – La représentation syndicale des salariés dans les entreprises privées, publiques et dans les administrations

	Taux de syndicalisation		Présence dans l'entreprise		Présence sur le lieu de travail	
	1996-2000	2001-2005	1996-2000	2001-2005	1996-2000	2001-2005
Fonctions publiques	14,4	15,2	74,8	78,5	52,2	54,5
Entreprises publiques, Sécurité sociale	15,6	14,7	89,3	91,7	72,3	73,1
Entreprises privées	5,2	5,0	39,9	44,0	29,9	32,5
Total	8,0	8,1	51,2	54,9	37,6	39,8

Source : DARES.

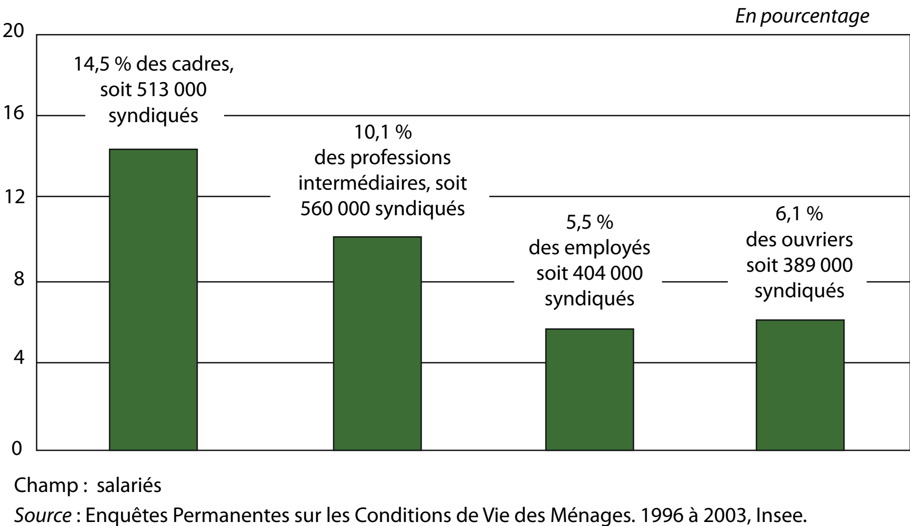
La présence des syndicats reste plus forte dans le public. Dans la fonction publique, 15,2 % des salariés sont affiliés à un syndicat (tableau 3.10). C'est trois fois plus que dans les entreprises du secteur privé et un peu moins que dans les entreprises publiques. Au total, près d'un syndiqué sur dix est salarié d'une entreprise publique, c'est deux fois plus que leur poids dans l'emploi salarié.

En entreprise, plus encore que dans la fonction publique, la taille des établissements est déterminante quant à la présence syndicale (voir tableau 3.11).

Tableau 3.11 – Taux de syndicalisation

		Présence syndicale	
	Taux de syndicalisation	**Sur le lieu de travail**	**Dans l'entreprise ou l'administration**
Moins de 50 salariés	3,5	8,3	19,0
De 50 à 99 salariés	5,4	41,3	52,9
De 100 à 499 salariés	8,3	63,4	74,3
500 salariés et plus	8,7	81,2	91,7
Total	**5,2**	**31,2**	**41,9**
Champ : salariés du privé. *source* : Enquêtes Permanentes sur les Conditions de Vie des Ménages, 1996 à 2003, Insee.			

Source : DARES.

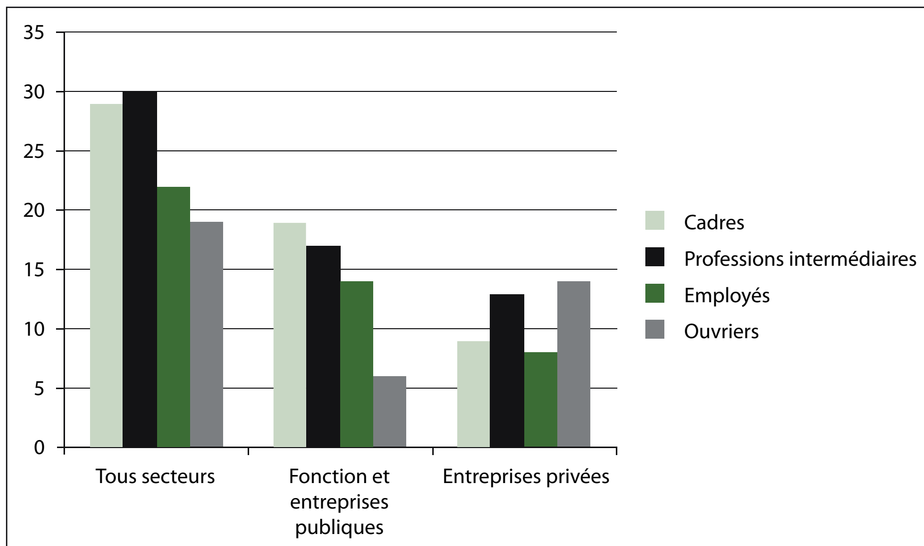


Champ : salariés
Source : Enquêtes Permanentes sur les Conditions de Vie des Ménages. 1996 à 2003, Insee.

Figure 3.6 – Influence de la taille sur la présence syndicale en 2008

Près de la moitié des salariés travaillent dans des unités de moins de cinq salariés sans représentation syndicale.

Les cadres et professions intellectuelles supérieures adhèrent trois fois plus souvent à un groupement syndical ou professionnel que les ouvriers (figure 3.7).



Source : DARES, 2009.

Figure 3.7 – Influence du secteur et du groupe socioprofessionnel sur la syndicalisation

S'ils sont moins syndiqués, les ouvriers n'en sont pas pour autant moins militants : alors que les cadres déclarent être en majorité de simples adhérents, les ouvriers affirment plus souvent exercer des responsabilités syndicales (28 % contre 19 % des cadres).

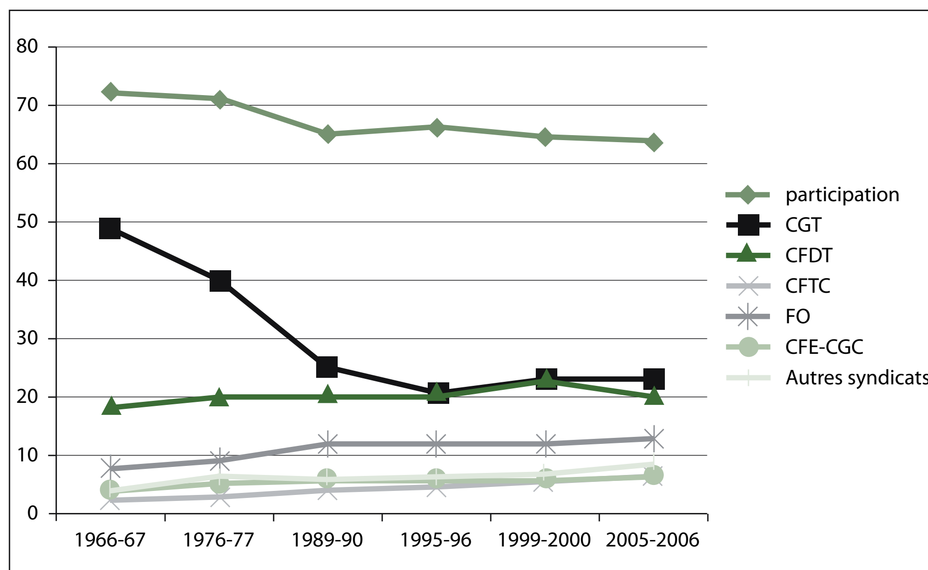
La faible syndicalisation des ouvriers et des employés peut être reliée à la montée du chômage de masse et à la flexibilité de la main-d'œuvre. Les formes d'emploi flexibles sont en effet un obstacle à la participation syndicale.

5.2 Les résultats électoraux

L'audience syndicale n'est pas à apprécier en fonction du seul taux de syndicalisation. Elle se mesure aussi en fonction des résultats aux principales élections professionnelles : comités d'entreprises (CE), commissions administratives paritaires (fonction publique), prud'hommes.

■ Comités d'entreprises et commissions administratives paritaires

La figure 3.8 et le tableau 3.12 expriment l'évolution des résultats aux élections des CE depuis 1966. Le tableau 3.13 montre l'évolution des résultats dans les trois fonctions publiques.



Source : DARES.

Figure 3.8 – Représentativité électorale des syndicats : élections aux CE par années

Tableau 3.12 – Représentativité électorale des syndicats : élections aux CE par années

	1966-1967	1976-1977	1989-1990	1995-1996	1999-2000	2005-2006
Participation	72,1	71,2	65,1	66,2	64,5	63,8
CGT	48,9	39,8	25	20,7	23	22,9
CFDT	18,6	19,6	20,5	21,1	22,9	20,3
CFTC	2,3	2,9	4,1	4,8	5,5	6,8
FO	7,9	9,2	12	12,2	12,3	12,7
CFE-CGC	4,1	5,4	6	6,1	6	6,5
Autres syndicats	3,6	6,4	5,7	5,9	6,5	8,2

Commissions administratives paritaires de la fonction publique d'État

Tableau 3.13 – Représentativité électorale des syndicats : élections aux CAP des 3 fonctions publiques par années

	1980-81-82	1989-90-91	2000-01-02	2003-04-05	2005-06-07
CGT	19,5	17,4	15,8	16,9	16
CFDT	17,5	17,6	13,9	11,6	11,3
FO	15,3	16,6	14	13,6	13,1
CFTC	3	3,3	2,2	2,1	2,2
CFE-CGC	2,5	2,2	3,1	3,4	4,1
UNSA/FEN	29,2	27,3	15,9	16	17,2
FSU	-	-	18,5	19,2	19,9

La CGT s'impose comme la première organisation syndicale devant la CFDT dans le public comme dans le privé. Elle a pourtant connu une forte baisse entre 1966 et 1990. CGT et CFDT se disputent le leadership.

Les scores aux élections prud'homales

Le tableau 3.14 montre les résultats aux élections prud'homales de 1979 à 2008.

Tableau 3.14 – Représentativité électorale des syndicats : élections prud'homales, tous salariés

	1979	1982	1987	1992	1997	2002	2008
participation	73,2	58,7	47,6	40,4	34,5	31,5	25,5
CGT	42,4	36,8	36,3	33,4	33,2	32,1	33,8
CFDT	23,1	23,5	23	23,7	25,5	25,2	22,1
FO	17,4	17,8	20,5	20,4	20,6	18,3	15,9
CFTC	6,9	8,4	8,3	8,5	7,6	9,6	8,9
CFE-CGC	5,2	9,6	7,4	6,9	5,9	7	8,2

	1979	1982	1987	1992	1997	2002	2008
UNSA	–	–	–	–	0,7	5	6,2
Solidaires	–	–	–	–	0,3	1,5	3,8

Le taux d'abstention est particulièrement élevé. L'institution prud'homale semble lointaine aux salariés tant qu'ils n'ont pas à y recourir. Le scrutin prud'homal est certes plus abstrait que celui des comités d'entreprise, lesquels gèrent des activités bien concrètes, comme les œuvres sociales et culturelles. On constate aussi la relative stabilité des résultats d'un scrutin sur l'autre. De façon générale, l'écart entre la CGT et la CFDT est souvent interprété comme une prime au syndicat dont l'image apparaît la plus combative. Les salariés font manifestement confiance aux confédérations les plus représentatives créditées d'une expertise et d'une solide organisation.

Ces résultats sont utiles pour analyser l'influence syndicale. Ils sont cependant à interpréter dans le cadre des modalités électorales en vigueur avant la loi de 2008. Cette nouvelle loi, qui sera présentée et commentée plus bas, a profondément remanié les mécanismes de la représentativité. Plus encore, elle influe sur les tactiques électorales des syndicats. Ses conséquences seront étudiées grâce au cas SNCF.

5.3 Confiance et légitimité

Les syndicats offrent une image paradoxale : 63 % des interviewés d'un sondage TNS Sofres[1] manifestent leur désaccord avec la proposition « les syndicats sont inefficaces », mais 63 % jugent que « les syndicats ont une approche trop idéologique ». Au final, l'image est positive : 58 % des salariés font confiance accordée aux syndicats pour défendre leurs intérêts (voir figure 3.9).

L'enquête de Zouary (2002) est plus ancienne mais porte sur des échantillons plus importants (dix mille trois cent trois salariés répondants relevant de mille sept cent quatre-vingt-onze établissements). Le tableau 3.10 distribue les opinions en fonction de la présence syndicale identifiée par le salarié interrogé. On peut donc avancer comme le fait l'auteur de cette étude que la majorité des salariés ont plutôt une opinion favorable sur l'action syndicale, notamment lorsqu'ils se savent représentés par un délégué syndical.

1. Sondage TNS Sofres (2009) : « les syndicats sont-ils mortels ? »

« Pour la défense de vos intérêts, faites-vous confiances à l'action des syndicats ? »

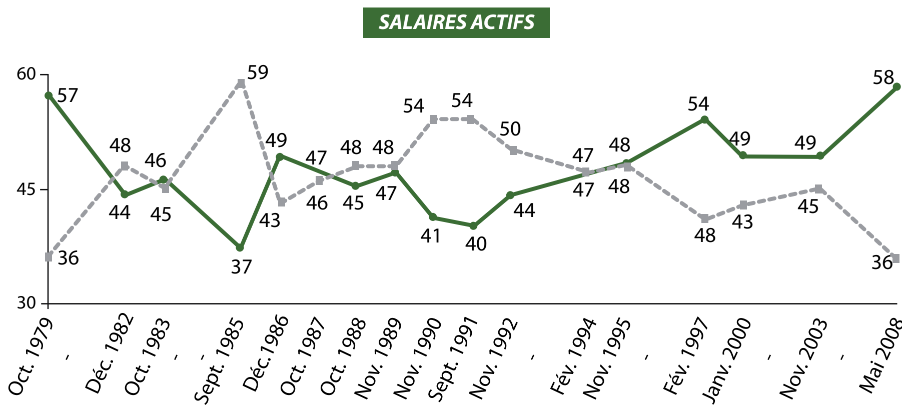
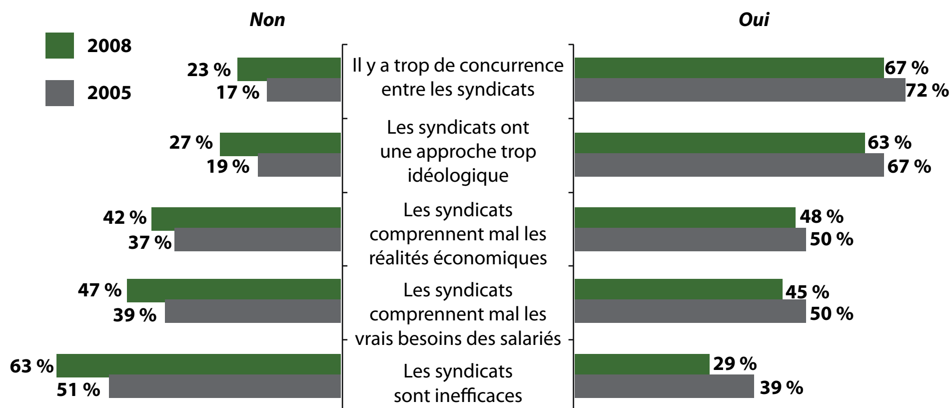


Figure 3.9 – Extrait du sondage « la confiance accordée aux syndicats » TNS Sofres



Source : TNS Sofres 2009.

Figure 3.10 – Opinion des salariés à propos des syndicats

Cette confiance est à mettre en perspective : les partis politiques ne bénéficient pas d'une confiance aussi élevée. On remarquera également qu'aucun parti politique n'a autant d'adhérents que les syndicats.

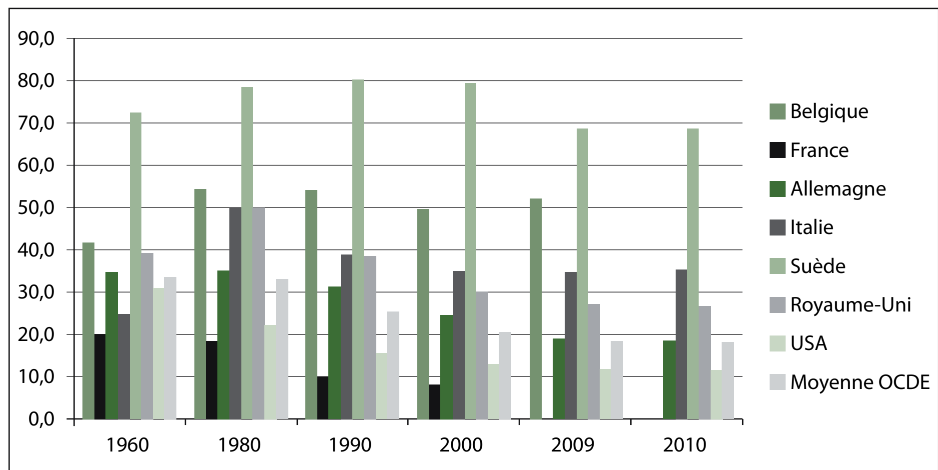
En résumé, les syndicats français ont peu d'adhérents et sont émiettés, mais ils bénéficient d'une confiance attestée par les sondages comme par les résultats électoraux. Comment comprendre cette situation paradoxale et de quelle capacité d'influence disposent ces syndicats ?

5.4 Quelle capacité d'influence politique ?

Qui soutiendrait que les syndicats français n'ont aucune influence sur les politiques publiques ? Même sur des réformes importantes, telles celles des retraites, l'influence syndicale n'a pas été négligeable. La capacité d'influence des syndicats est-elle alignée sur l'évolution des effectifs syndiqués ? Leur capacité de mobilisation est-elle fortement atteinte ? Un détour par la comparaison internationale est indispensable pour clarifier certaines caractéristiques du syndicalisme français.

Taux de syndicalisation et incitation à l'adhésion

La France se situe au trentième et dernier rang des pays membres de l'OCDE (figure 3.11). Mais il faut prendre en compte les différences de statuts et de rôles des syndicats dans les différents pays.



Source : observatoire européen des relations industrielles, 2011.

Figure 3.11 – Taux de syndicalisation dans les pays de l'OCDE

La comparaison internationale des taux de syndicalisation renvoie en effet à la question : Pourquoi donc adhérer à un syndicat ? L'économiste et sociologue américain Mancur Olson (1978) l'aborde en se plaçant dans la position d'un agent économique rationnel. Pour lui, les gens se syndiquent parce qu'ils y ont un intérêt économique. Mais il soulève ainsi un paradoxe : chacun a individuellement intérêt à ce que l'action collective existe car c'est largement elle qui produit des biens publics (communs à tous), mais personne n'a intérêt à s'y impliquer lui-même, car l'engagement individuel est coûteux. Tout individu est tenté par le comportement de *free rider*, de passager clandestin, c'est-à-dire qu'il souhaite profiter des acquis collectifs produits par d'autres que lui-même. Ce comportement répété rendrait impossible toute action collective. C'est pourquoi les organisations, et notamment les syndicats, ont intérêt à l'existence d'incitations, voire de contraintes à l'adhésion.

Les syndicats ont eu à traiter de ce problème tout au long de leur existence : comment gagner ou conserver des adhérents dès lors que ceux-ci peuvent trouver avantage à se tenir éloignés de l'action collective ? La fermeture des professions aux seuls syndiqués (*closed-shop*), l'obligation de l'adhésion dès lors que le syndicat est habilité à négocier (*union shop*) ont été mises en œuvre dans les syndicalismes anglo-saxons ; l'application des conventions collectives aux seuls syndiqués est la règle dans les pays nordiques, par exemple ; la syndicalisation couplée à l'accès à des services de la protection sociale est pratiquée aux Pays-Bas, en Belgique, en Autriche. L'employeur peut, dans certaines conditions, trouver intérêt à un compromis avec le syndicat. En échange d'un contrôle global de la discipline de travail par celui-ci, il peut accepter de prélever pour lui la cotisation directement sur le salaire (pratique du *check-off*). Ce fut longtemps le cas en Grande-Bretagne et c'est encore pratiqué dans les pays nordiques ou en Italie. Aucun de ces dispositifs n'existe en France. Le comportement des salariés français vis-à-vis du syndicalisme est celui d'un passager clandestin. On comprend donc pourquoi les syndicats disposent d'un capital de confiance qui ne se traduit pas par des adhésions.

La participation institutionnelle des syndicats

On peut s'interroger sur la capacité d'influence réelle des syndicats, mais on peut difficilement nier qu'ils participent à un grand nombre d'instances d'information, de consultation, de concertation ou de négociation.

> « Le système français est caractérisé par un tripartisme qui ne s'avoue pas comme tel. C'est un mélange de formel et d'informel. Il oscille entre des contacts officieux, utiles mais indicibles, des grand-messes, visibles mais rituelles et parfois improductives, et des procédures de consultation très formelles et souvent subalternes » (Chertier, 2006).

Chertier (2006) dresse un tableau des instances multiples qui contribuent à des degrés divers à la préparation des décisions publiques. Il recense plus d'une centaine d'instances. Pour illustrer ce foisonnement, reprenons une récapitulation relative aux seules politiques de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle.

Repères — Aperçu de quelques instances auxquelles participent les syndicats

À titre d'exemple, dans ce domaine on recense les instances de consultation et de dialogue suivantes (en plus du conseil d'orientation pour l'emploi déjà évoqué), qui comprennent toutes des partenaires sociaux :

- le Comité supérieur de l'emploi, chargé d'appuyer le ministre chargé de la Politique de l'emploi et de donner des avis sur l'orientation de cette politique ; il se prononce sur les textes qui lui sont soumis, notamment en vue de l'agrément de la convention d'assurance chômage ;

• • •

- la Commission nationale de la négociation collective qui examine notamment les propositions de nature à faciliter le développement de la négociation collective et émet un avis sur les projets de loi et de décrets relatifs à la négociation collective. Elle donne ensuite un avis motivé au ministre chargé du travail sur l'extension et l'élargissement des accords et sur la fixation du SMIC. Elle suit par ailleurs l'évolution des salaires effectifs et des rémunérations conventionnelles minimales ;
- le Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie, qui a fusionné les deux instances antérieures qui associaient l'une l'État et les partenaires sociaux, l'autre l'État et les conseils régionaux et qui est chargé d'un rôle de concertation, d'évaluation et de production d'avis et de rapports ;
- le Conseil supérieur de la participation qui observe les conditions de mise en œuvre de la participation et contribue à sa connaissance statistique, en élaborant notamment un rapport annuel ;
- le Conseil supérieur de la prud'homie qui émet des avis et des suggestions sur l'organisation et le fonctionnement des conseils de prud'hommes et est consulté sur les projets de loi et de règlements les concernant ;
- le Conseil supérieur de la prévention des risques professionnels qui participe à l'élaboration de cette politique publique en proposant toutes mesures nécessaires et en étant consulté sur l'ensemble des textes intervenant en la matière. Le ministre présente chaque année devant lui le bilan de l'état des conditions de travail et de la prévention des risques professionnels ;
- le Conseil national de l'insertion par l'activité économique qui peut être consulté par le Gouvernement sur toute question relative à l'insertion par l'activité économique et aux politiques de l'emploi et peut proposer toute étude et initiative qu'il juge nécessaire ;
- le Conseil supérieur pour le reclassement professionnel et social des travailleurs handicapés qui est consulté sur les textes législatifs, promeut toutes les initiatives utiles, réunit les informations statistiques disponibles, etc. ;
- la Commission nationale de lutte contre le travail illégal, qui coordonne l'action des départements ministériels compétents et qui est le lieu d'un bilan annuel sur les actions menées ;
- le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes qui est consulté sur tous les projets de texte le concernant et peut procéder à des études ou à des recherches.

Ces instances, prévues pour la plupart par le code du travail, ne sont pas exclusives de l'intervention d'autres organismes, toujours dans le champ de ces politiques. Ainsi, sur les questions européennes intervient le comité du dialogue social pour les affaires européennes et internationales (CDSEI), ainsi que dans un registre différent les comités nationaux de suivi du fonds social européen. Parallèlement, les partenaires sociaux interviennent également dans le cadre des instances d'organismes qu'ils gèrent (Assurance-chômage par exemple) ou auxquels ils participent (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, Pôle Emploi). S'y ajoutent enfin des instances

• • •

plus ponctuelles qui associent les partenaires sociaux au suivi de la mise en œuvre de réformes, tel le comité de suivi du plan de cohésion sociale ou le comité de suivi envisagé pour le plan d'action concerté sur l'emploi des seniors en cours de finalisation.

Les créations d'instances ou d'institutions s'accumulent au fil des ans sans que les instances existantes ne soient redéfinies ou dissoutes. Les redondances sont nombreuses et les confusions de rôles fréquentes. L'amélioration du dialogue social passe sans doute par une clarification des temps réservés à la concertation voire à la négociation et par une simplification des instances.

La négociation collective relevant de la section suivante alors que la présente section porte sur le conflit, il y a lieu de revenir sur les rapports de la participation institutionnelle et du conflit. La participation institutionnelle garantit-elle une capacité d'influence ? La participation institutionnelle dispense-t-elle de l'exercice de pressions (grèves, manifestations, débrayages…) hors des institutions ? La possibilité d'une pression hors des institutions n'est-elle pas une des conditions de l'échange au sein des institutions ? Même dans des systèmes régulant fortement le conflit, c'est la menace de la grève ou son succès effectif qui détermine l'issue de la négociation institutionnelle. Dans le système allemand, la grève est très réglementée puisqu'il faut l'accord de 75 % des effectifs pour la déclencher. L'échec de la grève d'IG-Metall en septembre 2003 dans les *Länder* de l'est, les manifestations clairsemées auxquelles ce même syndicat a appelé au cours de l'année 2004 ont signé un affaiblissement de ses capacités à négocier.

Pour rendre compte de cette interdépendance entre pression hors des institutions et participation institutionnelle, Pernot (2010) reprend la distinction d'Aristote entre puissance active, qui témoigne de la capacité à produire le mouvement, et puissance passive, qui inclut le mouvement sans même que celui-ci advienne. Il décline cette distinction dans les termes de « capacité en puissance » et de « puissance en acte ». Le taux de syndicalisation ou le degré d'institutionnalisation seraient de l'ordre de la capacité en puissance d'un syndicat. La capacité à mobiliser des groupes sociaux, à organiser des manifestations ou des grèves serait de l'ordre de la puissance en acte. La puissance syndicale consiste à provoquer des effets sans avoir à se manifester en acte.

Si la grève a tendance à diminuer, comme nous l'avons vu au début de ce chapitre, la manifestation a tendance à se développer. L'impact médiatique suscité amplifie la pression exercée.

Les syndicats font partie de la société civile même s'ils n'y occupent plus une position hégémonique. Ils sont concurrencés par le mouvement associatif. Selon les thèmes de revendication, les associations peuvent jouer un rôle non négligeable, mais les syndicats conservent une capacité de mobilisation et de pression, même si leurs actions connaissent des succès variables.

5.5 Mutations idéologiques, mutation du modèle productif et défis à la syndicalisation

Le contexte politique et idéologique constitue une première difficulté. Après la fin de l'union de la gauche, l'expérience de la gauche au pouvoir et la chute du mur de Berlin, quels idéaux pour organiser l'action, quels projets de transformation sociale, quelle référence au marxisme mobiliser ?

Les mutations économiques s'ajoutent aux difficultés : les bastions traditionnels, comme l'industrie manufacturière, disparaissent progressivement. Les collectifs de travail disparaissent, les identités professionnelles sont transformées. La conscience d'une communauté d'intérêts entre ouvriers est mise à mal par la banalisation de doctrines néolibérales ou postmodernes qui privilégient l'individu plutôt que le collectif : les modèles dominants renvoient les salariés à une gestion individualisée de leurs destinées. La professionnalisation des managers relaie cette influence : la majorité des salariés se disent plus souvent informés par leur hiérarchie que par leurs représentants élus. De même lors de problèmes : les salariés indiquent faire plus souvent appel à leurs managers ou à la DRH qu'aux représentants syndicaux. Les entreprises ont développé de nombreux moyens d'organiser le travail en contournant les syndicats : cercles de qualité, groupes d'expression…

Les mutations économiques, sociales et idéologiques se conjuguent : face à une opinion publique de plus en plus acquise aux enjeux de flexibilité et à la menace de la mondialisation, la capacité d'opposition et de réarmement idéologique des syndicats semble faible.

Enfin, l'influence syndicale est défiée par l'émergence de mouvements alternatifs qui cherchent à disputer aux syndicats leur capacité à représenter les salariés et les chômeurs : AC !, Génération précaire, Jeudi noir, Sauvons les riches ou les Indignés, entre autres, construisent des actions revendicatives souvent très médiatiques qui concurrencent les actions traditionnelles des organisations syndicales. Ces conflits sociétaux, relayés par ces mouvements, font concurrence aux syndicats pour occuper l'espace médiatique et mobiliser.

Pourtant, il serait erroné de conclure à une baisse de l'influence réelle des syndicats. Le taux de syndicalisation ne reflète que partiellement l'influence syndicale. En premier lieu, la présence syndicale dans les entreprises est indépendante des taux de syndicalisation et des scores électoraux : 77 % des établissements sont dotés d'un représentant syndical, et ce taux augmente. Les syndicats sont toujours les partenaires légitimes des entreprises pour la négociation et donc pour la construction collectives des règles. Les salariés se disent satisfaits de la capacité des représentants du personnel à traduire leurs aspirations (enquête RÉPONSE – DARES, 2007). Bref, l'audience et l'influence du syndicalisme français dépassent la seule question du nombre d'adhérents. En France, tous les salariés (syndiqués ou non) bénéficient des fruits des accords et des négociations menées par les organisations syndicales. Aucune raison utilitaire ne justifie d'adhérer. En France, pire, l'adhésion peut être perçue comme un acte de

défiance envers l'entreprise. Il en résulte un effet de « passager clandestin », ou de « paradoxe d'Olson », qui fait du syndicalisme français une puissance réelle… sans adhérents. La puissance et la légitimité – disons donc plutôt la représentativité – des syndicats français empruntent donc des voies plus complexes que celles de l'adhésion ou de l'élection.

5.6 La question de la représentativité

La baisse tendancielle de la syndicalisation en France cache des disparités : elle est faible chez les cols bleus et dans les entreprises privées, mais demeure forte chez les salariés des entreprises publiques. Cette disparité, qui en cache d'autres, pose le problème de la représentativité des syndicats, c'est-à-dire leur capacité à « représenter », au sens cognitif du terme, les attentes et les situations des salariés. Cette représentativité leur est d'ailleurs disputée par des mouvements nouveaux. Elle a des enjeux politiques, mais aussi économiques : en France, les financements publics perçus par les syndicats sont indépendants du nombre de leurs membres. On considère qu'ils remplissent une mission de « service public délégué » et qu'ils doivent bénéficier, à ce titre, de financements publics. Cette manne suscite évidemment des convoitises.

Les syndicats sont présents dans une grande variété d'institutions : négociation collective dans les entreprises et les branches, commissions techniques ou paritaires de la fonction publique, conseils d'administration des entreprises publiques, conseil économique, social et environnemental, conseil d'orientation des retraites etc. Dans tous ces cas, leur présence est imposée par la loi (représentativité de droit) ou par des règles publiques qui définissent que les organisations sont légitimes à parler « au nom » d'un groupe social qu'elles sont censées représenter. Pourquoi ? Quelle est cette représentativité et sur quoi se fonde-t-elle ? En premier lieu, les organisations syndicales exercent une force de pression par la capacité à conduire des grèves. Mais cette puissance connaît deux revers. Il s'agit d'abord de gagner des grèves stratégiques : celles qui vont démontrer une puissance effective et marquer l'imaginaire collectif. En second lieu, la force démonstrative de la grève ne suffit pas : elle conduit à une confrontation directe et ponctuelle, hors du cours normal des affaires. La puissance représentative doit donc s'inscrire aussi dans la capacité de convertir des mobilisations et des besoins en effort permanent de négociation (la représentativité de fait). En d'autres termes, un besoin institutionnel et durable de négociation et de partenaires légitimes s'exprime. L'un n'empêche pas l'autre : c'est aussi par son pouvoir de mobilisation qu'un syndicat représente les mouvements sociaux. L'efficacité représentative provient même d'une bonne harmonie entre les deux.

Représentativité de droit

La loi de 1884 légalisant le syndicalisme considère qu'un syndicat reconnu a vocation, quel que soit le nombre de ses adhérents, à s'exprimer au nom de l'ensemble des

travailleurs. Le texte précise que l'État dresse la liste des organisations habilitées à négocier et à signer « au nom de l'ensemble des travailleurs ». L'établissement de la liste se fait selon des « critères de représentativité ». Le décret de Parodi de 1945 en retient cinq :

- des effectifs suffisants ;
- l'indépendance par rapport aux employeurs ;
- un financement assuré au principal par les cotisations ;
- l'expérience et l'ancienneté ;
- l'attitude patriotique pendant l'Occupation.

Ce dernier critère visait à écarter des organisations ou des personnalités ayant participé au régime de Vichy. Il y avait alors quatre centrales constituées : la CGT, La CFTC, CGT-FO et la CGC. Après 1966, la transformation de la CFTC en CFDT a conduit à élargir la liste. Dans un régime de croissance et dans une hiérarchie des normes basée sur l'ordre public social ainsi que sur le principe de faveur, le pluralisme ne pose pas de problèmes majeurs. Une répartition des rôles s'instaure entre les grandes organisations qui produisent les revendications et les minoritaires qui signent les accords, lesquels profitent à tout le monde.

C'est à partir des années 1980, lorsqu'il s'agit moins de signer des accords apportant de nouveaux acquis, que de trouver des accords donnant-donnant, donc comportant des contreparties, que se pose la question de la légitimité. Qui est assez légitime pour renoncer à des acquis existants ?

Les lois Auroux de 1982 cherchent à développer la négociation d'entreprise et affirment le caractère « irréfragable[1] » de la représentativité des organisations reconnues en 1966. Cela donne aux syndicats affiliés à ces confédérations un accès privilégié à la négociation d'entreprise. C'est aussi la source d'une concurrence pour la représentativité avec les nouvelles organisations.

Représentativité de fait

Jusqu'en 2008, les syndicats qui ne bénéficiaient pas de la « représentativité de droit » avaient à faire la preuve de leur « représentativité de fait », selon des modalités différentes selon que l'on se situe au niveau de la branche ou au niveau de l'entreprise :

- au niveau de l'entreprise, un syndicat qui ne bénéficie pas de la présomption irréfragable et qui se considère comme représentatif peut user des prérogatives (par exemple désigner un délégué syndical). L'employeur et les autres organisations syndicales peuvent contester en saisissant le tribunal d'instance ;
- au niveau de la branche, le principe est celui de l'acceptation mutuelle de chacun des syndicats pour la négociation. C'est le ministre du Travail qui est compétent pour arbitrer.
- Les critères de représentativité du Code du travail étaient :

1. « Irréfragable » (*irrefragabilis* en latin) : irrécusable.

- les effectifs (mais il n'y a pas de seuil, c'est donc par rapport à l'effectif total de l'entreprise et aux effectifs des autres syndicats) ;
- l'indépendance (c'est principalement par rapport à l'employeur) ;
- les cotisations (régularité et réalité des cotisations) ;
- l'expérience et l'ancienneté du syndicat (ou de ses dirigeants) ;
- l'attitude patriotique pendant l'Occupation (n'a plus qu'une signification historique).

Mais à côté de ces critères issus directement de la loi, le ministre ou le juge font intervenir d'autres critères qui les éclairent ou les complètent. Il s'agit essentiellement de l'audience (mesurée notamment par les résultats électoraux) et de l'activité (caractérisée par le dynamisme des actions menées). L'activité et le dynamisme d'un syndicat peuvent parfois compenser un effectif relativement faible, de même que l'audience du syndicat. La jurisprudence s'est peu à peu éloignée de la lettre des critères pour les infléchir et les compléter dans le sens d'une adaptation plus fine aux réalités d'un syndicalisme de représentation que d'adhésion.

Quelles évolutions envisager ?

Si les règles de représentativité étaient caractérisées par une grande stabilité, elles présentaient néanmoins des faiblesses, lorsqu'il s'agissait d'engager des négociations donnant-donnant, voire de déroger à la norme légale. Pour que les accords soient légitimes, la représentativité des acteurs du dialogue social doit être incontestable.

Les principales faiblesses des dispositions en vigueur jusqu'en 2008 tenaient à ce que :

- la liste des organisations représentatives de droit avait plus d'un demi-siècle alors que les taux de syndicalisation, comme les confédérations elles-mêmes, se sont transformés ;
- les critères pris de plus en plus en compte par le juge (tels l'audience et l'influence) ne figuraient pas parmi les critères légaux ;
- on passait du primat de l'adhésion à celui de l'élection, alors que l'élection n'est effective que dans la moitié des entreprises susceptibles d'avoir des délégués du personnel ou un comité d'entreprise.

Le rapport présenté par Raphaël Hadas-Lebel en 2006, à la demande du premier ministre, énumère un ensemble de dispositions envisageables en matière de reconnaissance de la représentativité. Elles vont de l'adaptation du système actuel à sa transformation. Nous les évoquons succinctement car elles permettent indirectement de comprendre les caractéristiques concrètes du fonctionnement du système français de négociation collective :

- révision périodique de la liste des organisations représentatives. L'arrêté du 31 mars 1966 n'a pas vocation à être immuable. Il pourrait être révisé à l'issue des cycles électoraux et combiner les résultats électoraux avec les autres critères prévus par la loi ;

- mise à jour des critères de représentativité définis par la loi et prise en compte des critères de la jurisprudence tels qu'audience et activité ;
- clarification des prérogatives attachées à la qualité d'organisation syndicale représentative. Celles-ci devraient être strictement liées à la fonction de base des syndicats, c'est-à-dire la défense des intérêts des salariés ;
- faciliter les procédures de reconnaissance de la représentativité par une procédure administrative de reconnaissance et/ou reconnaissance mutuelle par les autres organisations.

Ce rapport sert de base à la loi de 2008 qui réforme les critères de représentativité. Elle sera présentée plus loin.

5.7 Les ressources financières des syndicats

Il n'existe pas d'obligation de publication de leurs comptes par les organisations syndicales. La complexité des structures syndicales et l'émiettement des ressources publiques attribuées par l'État, les organismes paritaires et les collectivités locales contribuent à une certaine opacité des ressources financières des syndicats.

Les principales sources de financement sont :

- les cotisations ;
- la rémunération des missions d'intérêt général effectuées par les syndicats ;
- la participation des entreprises au financement des syndicats ;
- les aides accordées par l'État et les collectivités locales.

Les cotisations

Le tableau 3.15 donne une idée des montants des cotisations collectées en 2010 par rapport aux autres sources.

Tableau 3.15 – Financement annuel des syndicats.

LE FINANCEMENT ANNUEL DES SYNDICATS DE SALARIÉS (en millions d'euros)	
	MONTANTS
TOTAL DES RESSOURCES PROPRES	110 À 160
COTISATIONS	105 À 155
RECETTES PUBLICITAIRES	AU MOINS 3
PRODUITS FINANCIERS	AU MOINS 3

TOTAL DES MOYENS PROVENANT DES EMPLOYEURS	3.500
DÉCHARGES HORAIRES ISSUES DU CODE DU TRAVAIL (DROIT SYNDICAL ET ÉLUS SUR LISTE SYNDICALE AUX IRP)	1.600
SUBVENTIONS DE FONCTIONNEMENT AUX COMITÉS D'ENTREPRISE GÉRÉS PAR DES ÉLUS SUR LISTE SYNDICALE	450 À 500
« 0,08 POUR MILLE » (CONGÉ DE FORMATION)	20,6
DÉCHARGES DANS LES FONCTIONS PUBLIQUES	1.340
TOTAL « PARITARISME »	AU MOINS 80
FORMATION PROFESSIONNELLE (OPCA ET FONGEFOR)	33
AUTRES ORGANISMES PARITAIRES	35
ACCORDS DE TYPES « ACCORD UPA »	15
TOTAL SUBVENTIONS PUBLIQUES (HORS DROIT SYNDICAL)	AU MOINS 175
ÉTAT : DONT FORMATION SYNDICALE DONT FORMATION PRUD'HOMALE	170 27 9
TOTAL SUBVENTIONS PUBLIQUES (HORS DROIT SYNDICAL)	AU MOINS 175
DONT CESE DONT IRES DONT RÉDUCTION D'IMPÔT	3,1 3,5 125
COLLECTIVITÉS TERRITORIALES	5 À 10
TOTAL GÉNÉRAL	3.800 À 3.900

Source : Les Échos.

Les syndicats français sont dans une situation très différente de leurs homologues européens qui tirent entre 80 % et 90 % de leurs ressources du produit des cotisations. Ce constat corrobore la distinction entre un syndicalisme de militants et un syndicalisme d'adhérents. Dans de nombreux pays, la cotisation syndicale donne accès à des services (protection sociale, gestion du chômage, accès à des logements, prêts bancaires…). Nous avons vu que la FEN a été l'un des rares syndicats français à pouvoir prétendre offrir un tel syndicalisme de service.

La rémunération des missions d'intérêt général

Les organisations syndicales sont rémunérées à l'occasion de leur participation à la gestion des organismes paritaires : organismes collecteurs des fonds de la formation professionnelle et organismes de sécurité sociale.

La participation des entreprises au financement des syndicats

Le code du travail prévoit un congé de formation économique, sociale et syndicale d'une durée de douze jours dans l'année. Le droit du travail prévoit aussi des décharges pour les délégués syndicaux. Certains accords d'entreprise prévoient l'octroi de subventions de fonctionnement ou des mises à disposition de personnel pour exercer des fonctions de permanent syndical.

Les aides accordées par l'État et les collectivités locales

Il faut distinguer l'État régulateur et l'État employeur. L'État régulateur attribue des subventions publiques aux organisations syndicales. Les collectivités locales attribuent de façon ponctuelle ou récurrente des subventions aux organisations syndicales, soit pour leur fonctionnement général, soit pour participer au financement d'événements ponctuels.

L'État employeur accorde des subventions en faveur des syndicats de la fonction publique. Les mises à disposition ou décharges d'activité de service d'agents des trois fonctions publiques sont très nombreuses.

Il ressort de la mise en perspective européenne des financements syndicaux, que :

- la part des cotisations dans les ressources financières des syndicats français est faible alors que les adhérents et l'autonomie financière qu'ils garantissent sont le fondement de la légitimité des syndicats ;
- les missions d'intérêt général sont définies plus strictement qu'en France et font l'objet d'un financement cloisonné ;
- les syndicats font l'objet de contrôles financiers respectueux de leur autonomie et leurs financements sont plus transparents qu'en France.

La réforme du financement des organisations syndicales fait l'objet de discussions depuis plusieurs années. Diverses pistes sont à l'étude :

- le passage d'une réduction d'impôts de 33 % à 66 % n'a pas eu un gros impact. L'avantage fiscal ne profitant qu'à ceux qui sont redevables de l'impôt sur le revenu. Ne faut-il pas se tourner vers une formule de type crédit d'impôt ?

- redéfinir le financement public en le liant à des missions d'intérêt général assurées par les confédérations syndicales et en le modulant selon l'audience des syndicats ;
- publication de comptes annuels et de comptes consolidés pour l'ensemble de l'organisation syndicale.

Les grands chantiers actuellement engagés portent sur les conditions d'élaboration des accords (de la majorité d'opposition à la majorité d'engagement : on y reviendra) et sur les règles de représentativité et les modalités de mesure. La lancinante question des ressources financières des syndicats demeure à l'ordre du jour même si elle n'est pas au premier plan. D'autres chantiers font l'objet d'une attention soutenue même s'ils mobilisent les médias de façon plus ou moins régulière.

La question de la représentativité comporte des enjeux financiers importants pour les syndicats. La faiblesse des taux de syndicalisation a des conséquences immédiates sur les ressources des syndicats et pose indirectement la question de l'indépendance financière, mais aussi des missions assumées et de leur financement. Les enjeux de financement ont des conséquences directes sur les stratégies des organisations syndicales : ils orientent notamment directement leurs tactiques. Désormais, les succès électoraux conditionnent le financement des partis. La nécessité de gagner des voix a évidemment une incidence sur les revendications et les prises de positions politiques.

Section 2
Le système des relations sociales : une comparaison France-Allemagne

Il est tentant de réduire la négociation et la conflictualité à leurs deux protagonistes principaux : les représentants des entreprises et ceux des salariés. Cependant, comme l'illustre le cas Radio-France, tout conflit met en jeu une pluralité d'acteurs dont l'influence est soit locale (les auditeurs, les médias…), soit structurelle. Il pourrait être aussi tentant de réduire les positions des uns et des autres à des héritages historiques. La dynamique des relations sociales est un jeu à la fois plus complexe et plus ouvert. Une approche systémique des éléments en jeu va nous permettre de comprendre la dynamique des relations sociales, ainsi que les spécificités françaises.

I En Allemagne

La cogestion entre les représentants patronaux et salariaux est un pilier de « l'économie sociale de marché » du capitalisme rhénan. Il présuppose que la puissance des syndicats d'employeurs et de salariés recèle deux vertus. La puissance négociatrice des

forces en présence est capable de construire des consensus forts et donc de prévenir les conflits. Elle limite aussi l'intervention de l'état.

La branche est au cœur du système allemand : c'est à ce niveau que les négociations se déroulent entre syndicats et employeurs. L'État, au contraire du cas français, intervient très peu grâce au principe de subsidiarité : les problèmes ont vocation à être traités au niveau le plus bas (la branche en général). Un niveau supérieur (la loi entre autres) n'intervient que si le niveau inférieur n'a pas pu le traiter.

Fort logiquement, les syndicats sont organisés par branches. IG-Metall, par exemple, représente les salariés de la métallurgie. Ver.di représente les salariés des services. Ces syndicats de branches sont ensuite regroupés en trois confédérations (DGB, DBB et CGB[1]) : le DGB, par exemple, regroupe, entre autres, IG-Metall et Ver.di.

Au total, près de 20 % des salariés allemands adhèrent à un syndicat (*source* : OCDE). Ce taux, qui semble largement supérieur à la situation française, cache pourtant une même érosion. La réunification a engendré un rebond, mais il n'aura été qu'éphémère. En France comme en Allemagne, la syndicalisation connaît une chute ininterrompue depuis trente ans. Dans les deux pays, le taux de syndicalisation est à son niveau le plus faible depuis la Seconde Guerre mondiale. Les raisons en sont à peu près les mêmes : la transformation d'un modèle productif qui favorise les métiers tertiaires et le déclin d'une identité ouvrière ou l'absence d'une offre de services aux adhérents. L'Allemagne porte pourtant une spécificité : les syndicats y sont propriétaires d'entreprises. Ils y ont fait des choix stratégiques de gestion qui ont pu conduire soit à une financiarisation excessive (peu compatible avec leurs discours), soit à des faillites. Dans les deux cas, on comprend que leurs réputations ne soient pas sorties indemnes. En résumé, en France comme en Allemagne, la crise du nombre d'adhérents témoigne de la difficulté des organisations à représenter les salariés.

2 En France : les spécificités de l'ère fordiste et ses conséquences

De 1945 à 1984, le système français de relations professionnelles a été largement dominé par l'État (Groux, 1997). Les compromis issus de la libération ont mis en place un état régulateur garant de « l'ordre public social ». À cette époque, un consensus fort est intervenu pour que l'état régule, dans une inspiration keynésienne, l'effort de reconstruction industrielle. Il a donc, entre autres, organisé les territoires, mis en place les conventions collectives et orienté les salaires grâce au SMIG. Plus généralement, l'État a construit et formalisé les mécanismes de négociation, promulgué la légitimité de certaines organisations syndicales et, finalement, légitimé l'agencement des relations entre représentants des employeurs et des salariés.

Outre son rôle de législateur, l'État de l'après-guerre était aussi un employeur : l'existence de grandes organisations publiques (Renault, EDF…) a eu plusieurs rôles : les

1. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB, confédération allemande des syndicats) ; Deutscher Beamtenbund und Tarifunion (DBB, Fédération des fonctionnaires allemands) ; Christlicher Gewerkschaftsbund (CGB, confédération chrétienne).

entreprises de l'État-patron ont joué un rôle de laboratoire social. C'est là que se sont construites les principales pratiques de négociation et de – relative – cogestion avec les syndicats. C'est aussi là que se sont développées des pratiques de GRH qui ont servi de modèle ailleurs, en matière de formation par exemple.

Une relation tripartite entre les syndicats, les employeurs et l'État a donc constitué le mécanisme régulateur de l'ordre public social jusqu'aux années 1980. Il explique en partie les formes de conflictualité spécifiques de cette époque : l'entreprise n'était pas le seul théâtre du conflit. Syndicats et patronat s'affrontaient aussi dans leur capacité à agir sur l'État pour obtenir la médiation de la loi et, éventuellement, des financements publics afin de résoudre leurs différends. Les journées nationales d'action, comme le traditionnel défilé du 1er mai, cherchent autant à fédérer les forces syndicales et à cimenter une identité ouvrière qu'à donner à voir une puissance capable d'influence. L'efficacité des syndicats dépendait alors largement plus de la capacité à agir sur l'état législateur qu'à mener des négociations locales.

Ces principes n'ont cessé d'être remis en cause depuis les années 1980, mais subsiste aujourd'hui un jeu tripartite entre État, syndicats et employeurs – ne serait-ce qu'en imposant des négociations. Citons, à titre d'exemple, les lois Auroux de 1982 (sur la négociation annuelle sur les rémunérations), les lois Aubry I et II (sur le temps de travail). Que se passerait-il spontanément si la loi n'imposait pas ces négociations ?

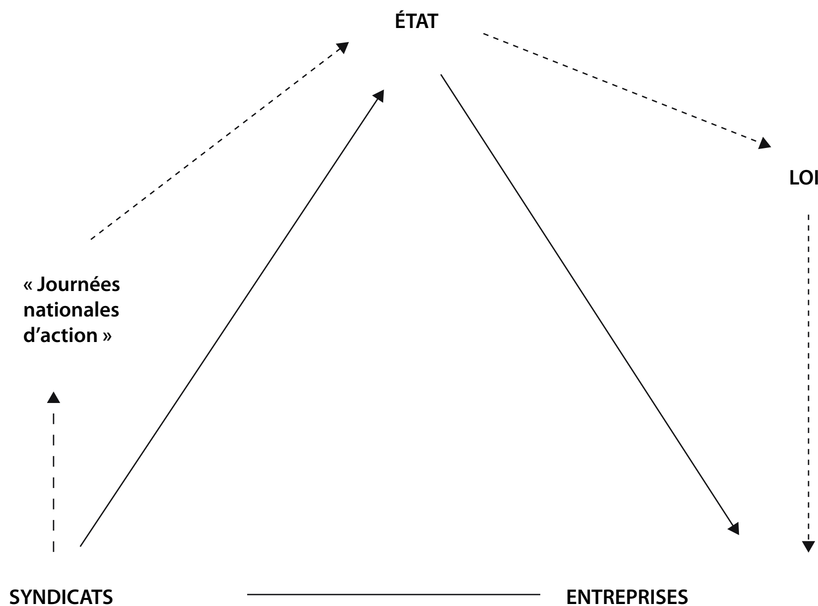


Figure 3.12 – La dynamique du modèle français

3 Les gains d'une comparaison internationale : la notion de système de relations professionnelles

L'intérêt de comparaison internationale offre un éclairage précieux pour comprendre les différences de relations sociales entre la France et l'Allemagne et, plus encore, comment ces différences ont des incidences sur les dynamiques économiques et sociales des deux pays.

Tableau 3.16 – Comparaison des systèmes de relations professionnelles en France et en Allemagne

	France	Allemagne
Diversité syndicale	Pluralité	Unicité
Type de syndicalisme	Militants	Adhérents
Niveaux influents	Confédération	Branche
Lieu de la négociation	Interprofessionnel	Branche
Type de relations au niveau de la branche	Contractuel	Conflictuel
Type de relations au niveau de l'entreprise	Conflictuelle	Contractuelle
Recours à la grève	Démonstration de force préalable à la grève	Ultime recours après négociation

Elle conduit ensuite à une proposition théorique plus complexe : des configurations différentes produisent des contenus différents de négociation, tant quant aux thématiques abordées qu'aux approches développées pour les aborder. Le champ de recherche apparaît en Angleterre à la fin du XIXe siècle. En France, il apparaît à la suite de grèves violentes, dans les années 1920 (Lallement, 1995) puis dans l'après-guerre. Les travaux produits cherchent à comprendre la production de règles et les rapports entre employeurs, salariés et état. Assez logiquement, ces chercheurs en sont venus à une approche systémique en particulier sous l'influence de l'économiste américain Dunlop. Son approche (1971) présente deux caractéristiques essentielles. Elle est d'abord fondamentalement économique : c'est la performance des entreprises qui l'intéresse et qu'il cherche à expliquer. Pour lui, le système de relations professionnelles d'un pays est une source de performance ou, au contraire, de handicaps dans la compétition économique entre les firmes. D'autre part, le projet de Dunlop est prescriptif : il recherche le meilleur système, c'est-à-dire celui qui optimisera la performance des entreprises. Il est

fondamentalement antimarxiste et dénie à l'affrontement entre les classes toute vertu de construction du progrès. Pour lui, au contraire, la construction des rapports sociaux doit se construire en évitant les conflits, au travers de jeux de négociations permanents.

Le système défini par Dunlop prend en compte quatre éléments principaux : les acteurs, les contextes, les idéologies et, enfin, les règles et leur mode de production qui sont à la fois l'objet d'étude de Dunlop et le produit du système qu'il analyse. Chacun de ces concepts mérite d'être précisément défini car les acceptions de Dunlop sont souvent assez spécifiques.

Les *acteurs* sont naturellement les employeurs (ou leurs organisations), les salariés (ou leurs organisations) et l'état. La nature systémique des relations entre ces trois protagonistes engendre des rapports d'interaction entre eux : une action de l'un engendre une réaction des autres médiatisée par un jeu interprétatif et stratégique.

Les *contextes*, selon Dunlop, sont en réalité des macro-contextes : ils incluent les technologies contemporaines (qui façonnent l'environnement de travail), l'environnement économique et financier (qui détermine ce qui est réalisable) et le contexte politique qui définit la répartition du pouvoir entre les acteurs.

Les *idéologies* telles que Dunlop les a définies, sont à comprendre comme une somme d'idées partagées par les protagonistes plutôt que spécifiques à certains d'entre eux. C'est cet ensemble de visions consensuelles qui crée le système : avant même que chaque acteur ne définisse ses représentations propres, il faut qu'existent entre les acteurs des représentations communes sur, par exemple, l'intérêt de négocier, la légitimité de l'État et sa place dans la négociation, etc.

C'est le mode de production des *règles* que Dunlop cherche à caractériser. Le mode de production des *règles* structure le système et en est l'expression ou le produit. Les règles peuvent être de plusieurs natures. Les règles de contenu sont relatives au fond des relations entre acteurs. Les règles procédurales, au contraire, définissent plutôt la forme des relations : elles régissent quels acteurs, quelles échéances et quels moyens seront mobilisés pour tenir les négociations. Par exemple, dans le cas Radio-France : « l'instrument salarial » qui définit comment les négociations annuelles vont se tenir, est une règle procédurale. L'octroi d'une augmentation de 3 % à chaque journaliste aurait été une règle de contenu. On comprend bien, par cet exemple, l'intérêt de la distinction : discuter sur les modalités (les règles procédurales) évite de prendre des engagements plus concrets. Mais l'intérêt de la règle procédurale, pour Dunlop, est plus large : puisqu'il s'agit avant tout, pour lui, d'éviter la survenue de conflits, il importe avant tout de se mettre d'accord sur les règles procédurales autant que sur des règles de contenu.

La grille de lecture proposée par Dunlop permet de comprendre la dynamique des acteurs ainsi que, en filigrane, les enjeux et les possibilités d'évolution du système. La spécificité française de la place de l'état, qui fait prévaloir le prima de la loi sur l'accord local, était parfaitement adaptée à l'époque de croissance de l'après-guerre. Il est mis au défi par les mutations économiques contemporaines.

4 La capacité d'évolution du système français

L'examen des conflits et des accords qui en découlent en témoignent : les thèmes sur lesquels portent les conflits connaissent des changements qui reflètent largement l'évolution des contextes sociaux, économiques et industriels qui font le contexte de la production des règles. En résumé, les temps ne sont plus à partager les fruits de la croissance ou à développer l'emploi, mais plutôt à gérer des pénuries, à préserver l'employabilité ou à sauvegarder la compétitivité des entreprises.

Mais ces évolutions économiques ne seraient rien sans l'évolution de la position des acteurs. Le patronat a revu ses positions. Avant 1982, il demeurait un farouche opposant aux négociations locales censées générer chaque année « une profonde et longue perturbation de la vie de l'entreprise[1] ».

Une première conséquence de ces constats, qui sont plutôt partagés entre les acteurs, concerne le niveau approprié à la production des règles. Puisqu'il s'agit d'organiser le travail et l'emploi, c'est au niveau le plus local que les négociations doivent être conduites. On se souviendra, à titre de contre-exemple, combien les représentants patronaux ont reproché aux lois Aubry d'être identiquement destinées, sans distinction, aux PME de services ou aux grandes entreprises industrielles. Il s'agit désormais de produire des accords plus complexes et plus adaptés au terrain, capables d'associer temps de travail, rémunération, organisation du travail, formation et emploi. C'est un défi pour un système centralisé français. Trois aspects sont à traiter. Le premier concerne la répartition des rôles entre état et partenaires sociaux. Les domaines sont à redéfinir : celui de la loi, celui des négociateurs et, enfin, un domaine partagé. Le deuxième concerne l'articulation des différents niveaux de négociation. Il s'agit de donner une priorité à l'accord d'entreprise plutôt qu'aux accords de branche, aux accords plutôt qu'à la loi. Enfin, le troisième chantier concerne le renforcement de la légitimité démocratique des accords par une adoption à la majorité.

Il s'agit donc, en premier lieu, de se doter d'instances capables de décider localement. Cette évolution passe par deux modifications qui concernent les partenaires de la négociation. En premier lieu, il faut conférer à la négociation des pouvoirs nouveaux, et notamment celui de déroger aux règles établies à un niveau hiérarchique supérieur (groupe, branche, loi…). Ce pouvoir important accordé aux négociateurs n'est acceptable que si ces mêmes négociateurs bénéficient d'une forte légitimité. C'est sur les bases de ces constats que le système français a entrepris une mue longue mais aussi, comme on le verra, paradoxale.

4.1 Les nouvelles règles de représentativité : développer la légitimité des signataires locaux

La loi du 20 août 2008 introduit des modifications fondamentales dans les règles définissant la représentativité des organisations de salariés au niveau des entreprises, des établissements et des groupes.

1. Interview d'Yvon Chotard, premier vice-président du CNPF au *Monde*, le 9 février 1982.

Pour être considérée comme représentative, une organisation syndicale doit satisfaire à sept critères cumulatifs : le respect des règles républicaines (liberté d'expression, refus de discrimination), l'indépendance vis-à-vis des employeurs, la transparence financière (notamment *via* la publication des comptes), une ancienneté d'au moins deux années, une audience suffisante aux élections professionnelles, une influence (mesurée par l'activité militante) et, enfin, par des effectifs d'adhérents suffisants. On appréciera sans doute que ces critères puissent manquer de précision, mais il faut savoir qu'ils ne sont pas destinés à une vérification préalable : ce n'est qu'en cas de contestation *a posteriori* que le juge apprécie la conformité aux critères.

Pour la première fois, une mesure d'audience est incluse dans la définition de la représentativité : un syndicat doit obtenir au moins 10 % des suffrages au premier tour des élections dans l'entreprise (CE, DUP[1] ou DP), quel que soit le nombre de votants. Le premier tour des élections a donc une double fonction : outre de préparer le second tour et donc d'identifier les finalistes, il permet de mesurer les audiences des organisations. Plusieurs syndicats ont la possibilité de faire des listes communes. Dans ce cas, la mesure de la représentativité d'une organisation est estimée sur la base des proportions indiquées par les organisations auteures de la liste. Cette nouvelle modalité, qui peut sembler assez banale, est en réalité révolutionnaire : elle met fin au principe de « présomption irréfragable » qui garantissait autrefois aux cinq organisations historiques un monopole de candidatures.

Seuls les syndicats représentatifs peuvent désigner un délégué pour négocier au sein de l'entreprise.

4.2 Les nouvelles règles de négociation dans les entreprises et nouvelles règles de validité des accords depuis 2008

Deux modifications substantielles ont été introduites. La première concerne les règles de validité d'un accord ; la seconde concerne la portée de cet accord.

La validité d'un accord d'entreprise ou d'établissement est désormais soumise à deux séries de nouvelles règles qui constituent un « double verrou ». Est adopté un accord qui :

- reçoit la signature d'une ou de plusieurs organisations syndicales reconnues comme représentatives et ayant obtenu au moins 30 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections (CE, DUP, DP) ;
- ne reçoit pas l'opposition d'une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés à ces mêmes élections.

En d'autres mots, il s'agit d'obtenir une majorité d'adhésion pour un nouvel accord. Ce principe, qui peut sembler logique, est en réalité nouveau et a été mis en place progressivement. Jusqu'en 2004, la loi prévoyait qu'un accord était validé si une seule organisation acceptait de le ratifier. Ce principe d'adhésion minoritaire, dont les portées démocratiques étaient contestables, avait en outre le défaut de favoriser les opposants : il était toujours possible de se prononcer contre un projet dont on savait qu'il serait

1. DUP : délégation unique du personnel. Elle peut remplacer et regrouper le comité d'entreprise et les délégués du personnel si l'entreprise a moins de deux cents salariés et après consultation des représentants éventuellement déjà élus.

accepté par d'autres. La loi du 4 mai 2004 avait introduit une modification en instaurant un principe d'opposition majoritaire : dès lors, était accepté un accord qui ne recueillait pas l'opposition d'une majorité des organisations. Dans cette configuration, qui ne pouvait être qu'une étape intermédiaire, les abstentionnistes menaient le jeu.

Quant à la portée d'un accord : la loi de 2004 a supprimé le principe de faveur, selon lequel une règle négociée au niveau local ne pouvait être moins favorable à un salarié qu'une règle négociée à un niveau supérieur (branche, interprofessionnel ou loi…)[1]. Désormais, une négociation conduite dans une entreprise peut se conclure par un accord qui déroge aux règles prévues par un accord de branche ou par la loi (Cette possibilité de dérogation dans un sens moins favorable est toutefois exclue dans quatre domaines : les salaires minima, les classifications, les garanties collectives en matière de prévoyance et de mutualisation des fonds de la formation professionnelle). En des termes plus triviaux, « au pire c'est mieux » est remplacée par « au pire, c'est pire » puisqu'aucun garde-fou ne vient limiter les conséquences des négociations menées dans une entreprise[2].

Quelques commentaires sur ces évolutions

La mutation du système répond à une logique simple : il faut responsabiliser et légitimer des acteurs locaux de la négociation pour obtenir des accords adaptés aux spécificités de chacune des entreprises. Car les enjeux des négociations ne sont (ou ne seraient) plus les salaires mais l'organisation du travail. Il s'agit aussi, réciproquement, d'infléchir le rôle dominant de l'état dans la production des règles.

Cette évolution soulève plusieurs questions. En premier lieu, elle cherche à modifier la nature même des négociations. Désormais, il s'agit moins de tolérer (passivement) un accord que de participer à sa construction et de se prononcer activement en sa faveur. Un tel changement de posture ne va pas de soi pour le syndicalisme à la française, plus habitué à une logique d'opposition et de conflit que de négociation.

Ensuite, il s'agit aussi de faire évoluer les relations entre les syndicats et leur base. Il ne s'agit pas de faire émerger un syndicalisme de services à l'anglo-saxonne, mais un syndicalisme capable de capter une audience sur la base de propositions plutôt que sur une capacité d'opposition. La nécessité de capter une audience suffisante pour atteindre une taille critique et franchir la barre des 10 % va naturellement favoriser la mise en place d'alliances entre les organisations. Des programmes et des positions communes entre syndicats, autrefois rivaux, vont devoir être négociées. Des organisations jusque-là marginales vont gagner du terrain. Bref, le paysage va probablement changer tant concernant les forces en présence que concernant les idées qu'elles vont mettre en avant.

L'examen de la capacité réformatrice su système français impose aussi d'examiner la place de l'état : malgré les apparences, va-t-on vers un « moins d'État » ? S'agit-il d'un renoncement au pouvoir ou d'une reformulation de ses modalités ? Paradoxalement, la place de l'État change mais peut-être pas son influence : c'est encore lui qui organise l'évolution du système *via* les lois (Auroux, Fabius, Aubry…) qui imposent des négociations.

1. L'accord ne peut être que plus favorable que la loi et l'accord d'entreprise plus favorable que l'accord de branche.

2. Expression utilisée par J.E. Ray lors du colloque « Dialogue social : perspectives internationales » du 29 juin 2005 : « Avant quand je négociais, au pire c'est mieux ! Aujourd'hui quand je négocie, au pire c'est plus pire ! »

L'État réaménage son pouvoir incitatif et son rôle régulateur plutôt qu'il ne renonce à intervenir. Quel autre acteur aurait pris une telle initiative ? Les autres acteurs sont encore trop faibles pour organiser une transformation radicale du système.

Que s'est-il passé depuis ces évolutions, qui sont encore récentes ? Il est trop tôt pour tirer un quelconque bilan en matière de dynamique conflictuelle ou négociatrice, mais les élections professionnelles qui ont eu lieu en 2011 permettent quelques observations sur les stratégies électorales des syndicats qui sont désormais menacés de perdre leur représentativité.

Cas SNCF

Les élections professionnelles de 2011 à la SNCF constituent un premier baromètre intéressant pour observer les évolutions du paysage syndical, des forces en présence et les dynamiques engagées. Deux enjeux apparaissent. Le premier concerne la représentativité. Les syndicats qui autrefois bénéficiaient d'une représentation garantie par la loi sont désormais menacés et doivent maintenir leur position par leurs scores électoraux. C'est notamment le cas de la CGT dont la SNCF était un bastion. Quant aux autres, qui se voyaient exclus de la représentation, le jeu leur est ouvert. Dans les deux cas, il est possible de nouer des accords pour cumuler les votes et franchir la barre des 10 %. Un second enjeu se profile derrière le premier : que faire de sa représentativité ? quels accords, quelles alliances conclure ? Les organisations qui ont conclu des accords électoraux seront condamnées à prendre des positions communes lors des négociations à venir.

La CGT et Sud Rail se sont présentées seules aux suffrages. Deux alliances ont été conclues : une première entre l'UNSA et la CFTC ; une seconde entre la CFDT et la GGAAC (syndicat des conducteurs autonomes).

Le tableau suivant montre les résultats, en pourcentages, du scrutin de 2011 et les compare à ceux de 2006 et 2009. Le taux de participation était, en 2011, de 73 %.

Tableau 3.17 - Les résultats des élections de 2011 à la SNCF

<table>
<tr><th></th><th>2006</th><th>2009</th><th>2011</th></tr>
<tr><td>CGT</td><td>40,13</td><td>39,3</td><td>37,37</td></tr>
<tr><td>UNSA</td><td>14,49</td><td>18,05</td><td>21,46</td></tr>
<tr><td>Sud Rail</td><td>14,97</td><td>17,67</td><td>17,38</td></tr>
<tr><td>CFDT FGAAC</td><td>14,62</td><td>11,59</td><td>13,76</td></tr>
<tr><td>FO</td><td>6,63</td><td rowspan="2">7,98</td><td>8,58</td></tr>
<tr><td>CFE-CGC</td><td>1,02</td><td>0,42</td></tr>
<tr><td>CFTC</td><td>8,14</td><td>5,4</td><td>1,03</td></tr>
</table>

L'UNSA et Sud progressent. La CGT, leader historique, connaît un recul, mais demeure la première centrale syndicale à la SNCF. Enfin, la CFTC et la CFE-CGC s'écroulent. Ces résultats semblent indiquer une poussée des syndicats dits « réformistes » (UNSA et CFDT) aux dépens des organisations plus contestataires (CGT, Sud Rail). Il peut s'expliquer par la modification de la population cheminote : les personnels d'encadrement (cadres et agents de maîtrise) ont connu une croissance démographique forte, aux dépens des cols bleus. Ils sont traditionnellement plus réformistes que contestataires. Cet effet, issu de la nouvelle sociologie de la SNCF, avait déjà été révélé par les grèves de 2010 : l'UNSA et la CFDT n'avaient pas souhaité y prendre part.

Les organisations qui ne franchissent pas le seuil des 10 % ne sont plus considérées comme représentatives. C'est le cas de la CFTC, de FO et de la CFE-CGC. La CGT, l'UNSA, Sud Rail et la CFDT (associée à la FGAAC) sont considérées comme représentatives.

Que faire de ces scores ? UNSA et CFDT, qui dépassent chacune 30 %, pourront signer des accords seules. Elles constituent un pôle réformiste. CGT et Sud Rail constituent un pôle contestataire dont le poids sera inférieur. Les mois à venir montreront, dans les faits, les comportements et les positions prises par les organisations au cours des futures négociations.

5 Quelques terrains de développement de la négociation collective

Que ce soit en matière de conflictualité ou de syndicalisation, trois univers se distinguent et font l'objet de taux contrastés : le secteur public, les grandes entreprises et les PME. Nous nous intéresserons plus particulièrement dans cette partie aux PME et au secteur public.

5.1 La négociation collective dans les PME

L'expression « désert syndical » est fréquemment utilisée à propos des PME. Mais celles-ci représentent la majorité des salariés : dix millions de salariés travaillent dans des entreprises de moins de cinq cents salariés. Il y a 2,3 millions d'entreprises en France et deux millions de ces entreprises ont moins de dix salariés. Quelles dispositions ont été adoptées pour tenir compte des spécificités de cet univers et quelles perspectives sont envisagées ?

Les PME sont confrontées à la multiplicité des instances de représentation du personnel et en l'absence de représentant syndical n'ont pas accès à la négociation collective. Face à ces difficultés, quelques solutions ont été adoptées : la délégation unique et l'ouverture de modes alternatifs de négociation collective.

■ La délégation unique

Dans les entreprises de moins de deux cents salariés, les délégués du personnel élus peuvent former la délégation unique du personnel au sein du comité d'entreprise. Les deux institutions demeurent, mais il n'y a plus qu'une seule élection.

Le mandatement

La loi du 4 mai 2004 définit des règles de conclusion d'accords en l'absence de délégué syndical :

- une négociation peut être conduite avec les salariés titulaires d'un mandat donné par un syndicat représentatif. Un accord peut également être conclu avec les délégués du personnel ;
- ce type d'accords est subordonné à la conclusion préalable d'un accord de branche ;
- une validation *ex post* des accords par une commission paritaire de branche est prévue.

La loi du 4 mai 2004 ne réserve donc qu'une place subsidiaire au mandatement. Ce dispositif a largement accompagné le processus de négociation collective lié à la réduction du temps de travail, puisqu'il a représenté jusqu'à deux tiers des accords d'entreprise signés en 2000. La pérennité du dialogue social ainsi créé a été limitée : seuls 6 % des salariés mandatés sont devenus délégués syndicaux. Certains syndicats, tels la CFDT, sont favorables à l'élargissement du recours au mandatement.

La piste du conseil d'entreprise unique

L'idée de créer dans les PME un conseil d'entreprise unique regroupant les instances de représentation existantes et ayant capacité à négocier des accords est dans le débat public depuis les années 1980, notamment portée par le Centre des jeunes dirigeants (CJD). Une telle évolution rapprocherait le système de représentation et de négociation dans les PME en France de systèmes observés en Europe.

5.2 Négociation permanente et prévention des conflits

La tolérance de l'opinion publique à l'égard des grèves dans les services publics reste forte, mais elle tend à baisser. Il n'est pas question de faire ici un état de la comparaison internationale, ni de rendre compte des débats autour des multiples projets de loi qui ont été déposés[1]. Il est cependant intéressant de profiter de cette question pour évoquer quelques dispositifs de prévention et de résolution des conflits.

L'alarme sociale

Ces dernières années, plusieurs accords d'entreprise ont prévu des dispositifs d'alarme sociale, destinés à prévenir les conflits collectifs de travail par l'instauration d'une procédure de négociation permanente entre salariés et direction. L'alarme sociale ne se restreint pas à la prévention des conflits collectifs, mais vise les nombreuses situations où le climat de l'entreprise est détérioré (mésentente entre catégories de personnel, hostilité latente des salariés à la mise en place d'une nouvelle organisation du travail…).

On peut citer à titre d'exemple les protocoles d'accord de la RATP ou de la SNCF. Ces accords s'inscrivent dans une logique de négociation permanente et supposent une décentralisation poussée de la négociation, afin de permettre la gestion des conflits au niveau le plus pertinent. Ceci a bien évidemment des incidences sur les compétences de gestion sociale requises de la part des managers d'unités. On remarquera également la mise en place d'un organe extérieur à la cellule de négociation (l'observatoire social) chargé de diffuser de l'information à destination du personnel et de suivre l'application du dispositif.

Repères — « Alarme sociale » à la RATP

Au début des années 1990, le niveau de conflictualité à la RATP demeurait très élevé (environ 24 000 journées perdues en moyenne par an de 1990 à 1994, soit environ 0,6 journée perdue par agent). Le mouvement social de 1995 a encore souligné la nécessité d'une régulation plus efficace de la conflictualité dans l'entreprise.

Un premier « protocole d'accord relatif au droit syndical et à l'amélioration du dialogue social à la RATP » a été conclu le 30 mai 1996. S'inscrivant dans le prolongement d'une série d'innovations sociales mises en œuvre dans les années 1990 sous l'impulsion de Christian Blanc (« accord de méthode de négociation sur les actions de changement », décentralisation du dialogue social, création d'un « observatoire social »), il a été signé par l'ensemble des organisations syndicales représentatives, à l'exception de la CGT.

Un second accord, reprenant l'essentiel du contenu de l'accord de 1996, a été conclu en 2001 par tous les syndicats (sauf trois syndicats de la CGT).

Ce dispositif comporte deux aspects :

- le renforcement du droit syndical et des moyens attribués à son exercice ;
- l'élaboration d'une procédure d'alarme sociale à travers un « code de déontologie pour améliorer le dialogue social et assurer un service public de qualité ».

La procédure d'alarme sociale comporte plusieurs étapes :

1. Déclenchement de la procédure à l'initiative des syndicats ou de la direction.

2. Obligation d'organiser une réunion dans un délai de cinq jours ouvrables.

3. Obligation pour les parties de respecter certaines règles de fonctionnement (niveau semblable d'information, obligation de loyauté dans la conduite de la négociation).

4. Rédaction d'un constat d'accord ou de désaccord à l'issue de la réunion consignant, dans leur dernier état, les positions respectives des parties ;

5. Diffusion et publication de ce constat, ainsi que des décisions que la direction entend prendre en conséquence.

6. Information de l'observatoire social de la RATP sur l'évolution des dossiers faisant l'objet de la procédure d'alarme sociale, qui peut être amené à apporter son concours à la commission de suivi instituée par l'accord de 1996.
Le succès de la procédure est allé de pair avec une profonde réorganisation de l'entreprise, dans le sens d'une plus grande décentralisation de la gestion et de la négociation à trois niveaux de décision :

- le niveau central, où sont négociées des mesures destinées à l'ensemble du personnel ou de plusieurs départements ;
- le niveau départemental, où sont négociées les mesures spécifiques à l'établissement ;
- le niveau de l'unité, qui permet au gestionnaire de régler les difficultés résultant de l'application des accords d'entreprise.

L'usage de l'alarme sociale n'a cessé de croître : 179 alarmes déposées en 2001, 258 en 2002 et 272 en 2003. Cette procédure, qui contribue à responsabiliser les partenaires sociaux, s'est accompagnée d'une diminution de moitié des JINT depuis 1990 et d'une division par quatre du nombre de préavis légaux.

La médiation préventive

Le législateur s'est efforcé depuis longtemps déjà de promouvoir des procédures de conciliation et d'arbitrage, et de développer la médiation. Le médiateur joue un rôle d'enquêteur et fait des recommandations tenant compte de la légitimité des positions et des possibilités financières de l'entreprise afin d'aider les parties en conflit à rechercher une solution négociée. Les dispositifs légaux de conciliation, de médiation et plus encore d'arbitrage ne sont que rarement utilisés. Ils suscitent la méfiance des partenaires sociaux qui admettent difficilement l'intervention d'un tiers, dont la légitimité est souvent contestée.

Si la médiation judiciaire et la médiation *ad hoc* n'ont pas enregistré le succès espéré, l'intervention des inspecteurs du travail dans les conflits collectifs a eu tendance à se développer au cours des dernières années. La souplesse de cette pratique alliée à la crédibilité des inspecteurs du travail, fondée sur leurs qualités d'indépendance et de discrétion professionnelle, a conduit à des interventions dans des situations conflictuelles diverses notamment dans les PME. Selon les chiffres du ministère du Travail pour l'année 2002, 63 % des conflits ont fait l'objet d'une intervention de la part d'un tiers et dans 95 % des cas, il s'agissait d'interventions informelles de l'inspecteur du travail.

Une expérimentation d'appui au dialogue social

Quittons le secteur public pour évoquer une expérimentation lancée par la direction des Relations du travail (DRT) et par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), en coopération avec les partenaires sociaux. À la demande des

partenaires sociaux et en dehors de situation de crise avérée, des inspecteurs du travail et des agents de l'ANACT interviennent pour pallier les insuffisances du dialogue social. Les bilans effectués sont encourageants.

Associer la négociation collective à la signature d'accord ne suffit pas. Il y a une dimension préventive qui suppose une volonté de passer d'une culture de la confrontation à une culture du dialogue. Ceci passe aussi par une décentralisation de la négociation au niveau le plus pertinent.

Service minimum dans les transports

La loi du 21 août 2007 sur le « dialogue social et la continuité du service public » instaure un « service minimum » dans les transports et cherche à créer un dialogue préalable à d'éventuels conflits. Le dépôt d'un préavis de grève ne pourra intervenir qu'après une négociation préalable entre l'employeur et la ou les organisations syndicales représentatives qui envisagent de déposer le préavis. Les entreprises de transport ont été invitées à engager des négociations avec les organisations syndicales représentatives en vue de la signature d'un accord de « prévisibilité du service » applicable en cas de grève. Cet accord recense les effectifs ainsi que les moyens matériels indispensables. Les salariés relevant des catégories d'agents recensés dans « l'accord de prévisibilité » devront informer l'employeur, au plus tard 48 heures avant, de leur intention de participer à une grève. Les informations issues de ces déclarations individuelles seront couvertes par le secret professionnel. Au-delà de huit jours de grève, l'employeur, une organisation syndicale représentative ou le médiateur éventuellement désigné pourront décider de consulter les salariés concernés sur la poursuite de la grève.

6 Vers de nouveaux espaces et de nouveaux acteurs

Le système Français est en quête de redimensionnement : comme on l'a abondamment vu et commenté, il cherche à s'adapter aux besoins des entreprises et laissant la part belle aux négociateurs locaux. D'autres facteurs influent et auront vraisemblablement des influences croissantes à l'avenir. Au niveau micro, de nouvelles institutions apparaissent : communautés de communes, pays… font entendre leur voix pour contribuer à réguler les bassins d'emploi locaux. Les conseils régionaux et généraux, déjà fortement engagés sur les questions de formation et d'emploi, le seront sans doute davantage. Au niveau macro, l'Union européenne est aussi un partenaire dont la place tend à s'accroître. L'Europe sociale désigne l'ensemble des politiques sociales de l'Union. Elle œuvre vers le rapprochement des législations des états membres concernant l'emploi, les conditions de travail et la protection sociale. La politique sociale est une composante essentielle du projet européen. Les objectifs de ces actions sont doubles : il s'agit à la fois de construire un modèle social européen et de favoriser la compétitivité

mondiale des territoires européens face à la mondialisation. La notion de flexisécurité, cherchant à harmoniser les droits des salariés et l'agilité des entreprises, provient des travaux européens. Le développement de l'Europe sociale influence la production de règles qui influent sur la vie des entreprises françaises. Elle concerne quatre grands domaines : la libre circulation des travailleurs et la coordination des régimes de sécurité sociale, l'égalité des hommes et des femmes, le droit du travail et la lutte contre les discriminations. Une charte des droits fondamentaux a été adoptée par le Conseil européen de Nice en décembre 2000.

Conclusion

Le système français de relations professionnelles confère historiquement une place prépondérante à l'État, ce qui comporte des avantages mais aussi des inconvénients, notamment dans un contexte post-fordiste. Des évolutions sont engagées pour développer l'autonomie contractuelle. Les possibilités de dérogation à la loi restent limitées, mais sont plus largement reconnues. Les acteurs ne se sont pas précipités sur ces possibilités. Mais les interdépendances au sein d'un système de relations professionnelles ne facilitent pas des évolutions stratégiques rapides et les sujets sensibles, tel celui de la représentativité, ne manquent pas.

Des progrès de la négociation collective sont encore possibles et il y a encore beaucoup à faire pour dépasser une culture de la confrontation. Mais ce n'est pas renoncer à la culture de la négociation que de rappeler qu'il ne faut pas en attendre un épuisement des conflits. La possibilité d'une pression hors des institutions est une condition de l'échange au sein des institutions. Une étude de la DARES souligne que plus une grève est suivie et longue, plus elle est efficace (Furjot, 2002). L'étude du conflit est inséparable de l'apprentissage de la négociation.

L'essentiel

- On peut définir les relations professionnelles comme l'ensemble des pratiques et des règles qui, dans une entreprise, une branche, une région, ou l'économie tout entière, structurent les rapports entre employeurs, salariés et État. La gestion des ressources humaines, de même que le droit du travail, constituent des sous-ensembles de ces règles. Ces règles s'inscrivent largement dans une histoire du conflit.

L'analyse des conflits et de la conflictualité

- La baisse tendancielle de la grève ne doit pas être interprétée comme un déclin de la conflictualité. Le recul de la grève est relatif et inégal : secteur, branche, statuts, taille influencent de fortes variations. La conflictualité ne se réduit pas à la grève et il y a des difficultés de mesure des différentes formes de conflictualité. Le climat social général n'est pas dépourvu de radicalité et l'analyse de conflit fournit quelques clefs pour comprendre le recours à la radicalité comme l'enjeu de l'accès aux médias. La concurrence des associations se réclamant du mouvement social n'est pas sans effet sur les stratégies syndicales.

- Comment s'y retrouver dans le panorama syndical ? L'analyse historique permet d'identifier quelques familles syndicales et de reconstituer scissions et migrations.

- La baisse de la syndicalisation a été très forte en France et semble stabilisée. La France semble avoir précédé les autres pays occidentaux lesquels connaissent une évolution similaire. L'interprétation des différences nationales suppose la prise en compte les facteurs institutionnels d'incitation ou de désincitation à la syndicalisation. Cela conduit à distinguer syndicalisme de service et syndicalisme de militants.

- Le syndicat assure une fonction de formulation des revendications et d'organisation de la mobilisation. Il assure également une fonction de négociation et d'intégration dans les différentes institutions de participation. Il peut se contenter de la stricte défense des intérêts de ses mandants, mais il considère souvent qu'il lui appartient de formuler un projet de société et des références assurant un certain dépassement des intérêts catégoriels. Il s'efforce d'agir sur les représentations. Sa capacité d'influence ne se réduit pas au nombre de ses adhérents. Elle repose aussi sur sa participation institutionnelle et sur son rôle dans l'animation du débat citoyen.

Les relations professionnelles constituent un système

- Pour dépasser une représentation réductrice des comportements patronaux ou syndicaux, il est utile de s'appuyer sur la notion de système de relations professionnelles. Dunlop aide à modéliser un système de relations professionnelles en analysant la manière dont il produit des règles : quel type de règles (contenu ou procédure), quel niveau (interprofessionnel, branche ou entreprise), quelle méthode (loi, accord…), quel acteur dominant dans quel contexte ?

- La comparaison des systèmes allemand et français de relations professionnelles met en évidence le rôle central de l'État dans le cas français, permet de comprendre les effets des niveaux de négociation privilégiés par chaque système ainsi que l'articulation du conflit et du contrat chez chacun.

Le modèle français de relations professionnelles dans sa forme canonique a été bien adapté à une économie de type fordiste. Son évolution est engagée et le nombre des accords d'entreprise a considérablement augmenté depuis une vingtaine d'années. Le poids de la loi reste cependant prépondérant et des débats récurrents visent à redéfinir les champs respectifs de la loi et du contrat. La loi de 2008 modifie substantiellement les règles de représentativité : elle vise à légitimer les signataires. Elle modifie aussi les conditions de validité d'un accord.

Chapitre 4

ANTICIPATION ET GESTION DE L'EMPLOI ET DES COMPÉTENCES

Dans l'investigation du positionnement dialectique de la gestion des ressources humaines que nous menons, la question de l'anticipation dans le cadre du modèle productif de la flexibilité (voir chapitres 1 et 2) occupe une place de choix. En effet, comment envisager l'anticipation dans un contexte de recherche de flexibilité dont nous avons montré qu'elle constitue le mot d'ordre actuel des entreprises et de l'économie mondialisée ? Autrement dit, comment conjuguer une perspective d'anticipation qui se situe implicitement dans le moyen, sinon le long terme, avec une recherche permanente d'adaptabilité à court terme sous-jacente à l'idée de flexibilité ?

Pour répondre à ces questions, nous montrerons que l'anticipation a été et reste une préoccupation permanente des entreprises dans le domaine de l'emploi. Nous évoquerons les instrumentations successives qui ont tenté de donner aux entreprises les moyens concrets du type de prévision indispensable dans les différents contextes historiques traversés. Nous présenterons également les évolutions de ces instrumentations en mettant en lumière leur cohérence avec les évolutions correspondantes des théories (organisationnelles et managériales) et des conditions de la compétitivité. Cette première section mettra en évidence les liens quasiment indissociables entre l'anticipation et la notion même de gestion.

Si la recherche d'anticipation a donc toujours existé, on constate que les approches de gestion prévisionnelle se sont développées et structurées au cours des années 1980 sur la base d'un raisonnement commun. Au cours des années 1990, elles se sont concrétisées par un développement massif des pratiques de gestion des compétences. Nous présenterons les principaux enjeux et caractéristiques de ces pratiques en montrant qu'elles s'inscrivent dans une même préoccupation de gestion prévisionnelle des ressources humaines, malgré des modalités éminemment variables au fil des époques. Nous montrerons aussi que la gestion des compétences a bien souvent accompagné la mise en œuvre du modèle de flexibilité décrit d'un point de vue macro-économique,

au chapitre 2. Comme nous l'avons alors évoqué, la flexibilité est multiforme et ces différentes formes ne s'adressent pas forcément, ni au même moment, aux mêmes catégories de population. Nous préciserons donc les principales caractéristiques de la flexibilité, en mettant l'accent sur ses différents champs d'application, ses formes possibles et les enjeux dont chacune est porteuse. Nous proposerons une réflexion sur sa mise en œuvre dans les entreprises, en insistant sur ses facteurs de contingence et ses conditions de réussite. Puis, nous évoquerons les questions que pose aujourd'hui globalement la question de la gestion de l'emploi dans l'économie mondialisée. Celle-ci invite en effet à de nouvelles articulations entre anticipation, gestion prévisionnelle et flexibilité, dans la mesure où elle contribue à modifier sensiblement le rapport salarial élaboré par le passé autour du compromis social fordien.

PLAN DU CHAPITRE

SECTION 1

ANTICIPATION ET GESTION PRÉVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

L'anticipation est et a toujours été une préoccupation de l'humanité, même dans un passé très reculé, comme peuvent en témoigner les oracles, haruspices, pythies, sibylles et autres pratiques divinatoires ou astrologiques qui ont marqué de nombreuses civilisations ou périodes de l'histoire. Certes, on peut espérer que les méthodes ont évolué, mais tenter de prévoir l'avenir continue encore d'occuper nombre de personnes à travers le monde. Bien entendu, l'activité économique – et particulièrement le monde du travail – ne saurait échapper à la règle.

En gestion, prévoir – littéralement « voir avant » – et anticiper – « exécuter avant le temps déterminé » (*Dictionnaire Robert*) – sont des termes voisins qui renvoient à toutes les actions et décisions qui tentent de maîtriser, autant que faire se peut, les phénomènes à venir. On pourrait même considérer qu'il ne saurait y avoir de gestion sans cette dimension anticipatrice, dans la mesure où gérer consiste précisément à se préparer pour l'avenir (Galambaud, Gilbert, 1994).

Dans le champ du social, la préoccupation pour l'avenir concerne essentiellement l'emploi au sens large, c'est-à-dire le fait de disposer au moment voulu de la main-d'œuvre nécessaire, tant en nombre qu'en qualification. Ce modèle a été plus particulièrement affiné au cours des années 1980, dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois (GPE). Cependant, toutes les démarches mises en œuvre au cours des diverses périodes depuis les années 1950 s'appuient sur un raisonnement identique, que nous présentons ci-dessous comme le schéma de base de la gestion prévisionnelle.

I LE SCHÉMA DE BASE ET SES PRINCIPAUX OUTILS

Les différents modèles de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) que nous présentons ci-dessous sont tous construits autour d'un noyau commun, à partir duquel seront adaptés des éléments spécifiques à différents contextes, qu'ils soient d'ordre économique, social ou organisationnel, et qui permettront l'élaboration de nombreux outils. Ce schéma de base peut être perçu comme un schéma universel, comparable à celui de la comptabilité en partie double, par exemple. Son adaptation et sa mise en pratique seront contingentes, c'est-à-dire qu'elles pourront varier selon les époques, les conjonctures économiques et, bien sûr, les entreprises.

1.1 Les principes de fonctionnement du schéma de base

Le schéma de base de la gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE) constitue le fondement à la fois de la construction et du fonctionnement de ces modèles. Il ne désigne donc pas une pratique en soi, mais sert de guide, de référence pour conduire l'analyse et élaborer des solutions.

Ce schéma classique s'inspire du principe sous-jacent au contrôle de gestion : il s'agit dans un premier temps de mesurer et analyser l'écart entre ce qui avait été prévu et ce qui est réalisé, dans le but de prendre dans un second temps des mesures d'ajustement. La GPRH consiste à mettre en évidence des écarts entre l'évolution prévisible de la main-d'œuvre de l'entreprise (ressources) et leur affectation aux emplois existants (besoins). Par ailleurs, elle détermine un horizon temporel, souvent fixé entre trois et cinq ans, qui permet de se donner les moyens de préparer des évolutions pour éviter d'avoir à réagir dans l'urgence.

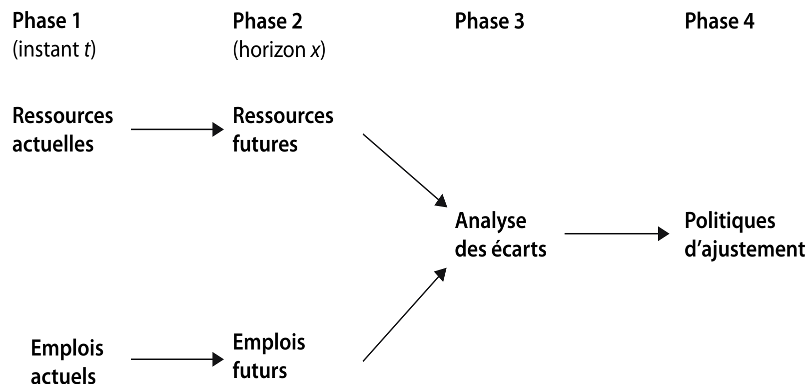


Figure 4.1 – Schéma de base de la GPE (d'après Mallet, 1991)

Le point de départ du fonctionnement du modèle est la situation de l'entreprise à l'instant t, concernant l'état des ressources humaines (effectifs, âge, ancienneté, qualification, etc.) et des caractéristiques des emplois, en termes quantitatifs et qualitatifs. Ensuite, en fonction de la prévision des besoins en emplois et de l'évolution probable des ressources à l'horizon fixé, on évalue les écarts pour envisager les mesures d'ajustement nécessaires. Revenons plus en détail sur cette démarche.

1.2 Les principaux outils du schéma de gestion prévisionnelle

Comme l'indique la figure 4.2, le modèle de GPE donne lieu à l'utilisation de différents outils d'analyse.

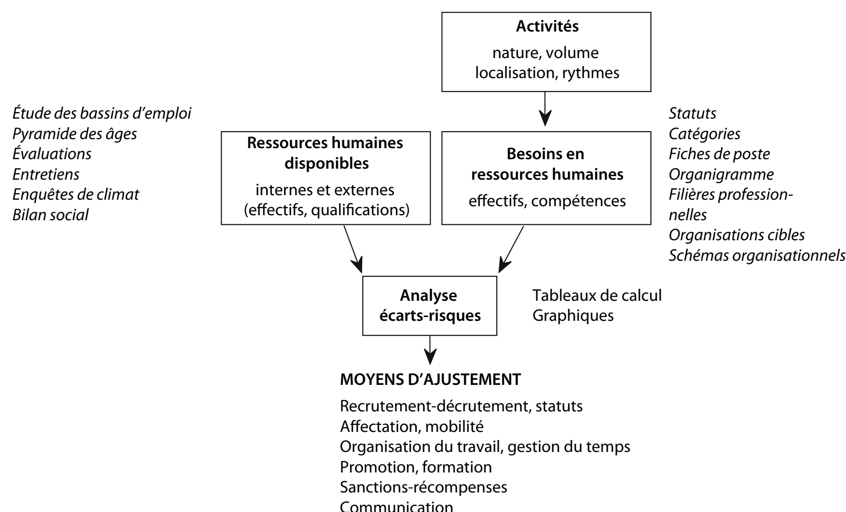


Figure 4.2 – Présentation de quelques outils d'analyse

L'analyse des ressources disponibles

Il s'agit de donner une représentation la plus proche possible de la réalité du potentiel humain disponible à la fois dans l'entreprise et sur le marché du travail. En effet, les ressources disponibles ne sont pas forcément déjà dans l'entreprise et l'analyse peut prendre en compte les opportunités potentielles du marché du travail, notamment sur le plan local. Cette démarche doit permettre d'établir des diagnostics relativement précis sur au moins deux dimensions majeures :

- les données démographiques : effectifs, âge, ancienneté, répartition par sexe, projections à court et moyen terme, etc. ;
- les qualifications et compétences disponibles : structure des qualifications, compétences disponibles et potentielles, situation du marché du travail, etc.

Il existe de nombreux types d'outils permettant d'appréhender de façon assez précise les évolutions naturelles du personnel. Les pyramides d'âge (voir Igalens, Peretti, 1997 ou Peretti, 2011) et d'ancienneté donnent des représentations du devenir de la population par projection de la situation actuelle à un horizon déterminé. Les documents utilisés dans les procédures d'appréciation, quand elles existent, peuvent également apporter des informations intéressantes, à la fois sur les parcours réalisés antérieurement par les salariés et donc sur les compétences acquises, et sur leurs souhaits de formation et/ou d'évolution. Les données du bilan social (voir Repères ci-dessous), dans les entreprises de plus de trois cents salariés, peuvent être utilement mobilisées. Enfin, les enquêtes de climat social apportent des indications sur d'éventuels départs des salariés ou sur leur propension à accepter les évolutions de l'entreprise à court ou moyen terme.

Repères — Le bilan social

Mis en place par la loi de 1977 (voir à ce propos le chapitre 2, dans lequel nous avons évoqué la genèse de cet instrument), le bilan social est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Il est destiné à fournir des informations sociales, au même titre que les informations économiques et financières figurant dans le bilan comptable. Le bilan social est transmis pour discussion au comité d'entreprise, aux actionnaires et à tout salarié en faisant la demande.

Produisant des données sur trois années consécutives, le bilan social est supposé favoriser une certaine planification d'actions d'amélioration sur le plan social.

Six rubriques doivent être renseignées :

- **emploi :** effectifs et mouvements d'effectifs (recrutements, départs, turnover, promotions), chômage, absentéisme ;
- **rémunérations et charges accessoires :** hiérarchie des rémunérations, modes de calcul, participation financière des salariés ;
- **conditions d'hygiène et sécurité :** accidents du travail et de trajet et dépenses en matière de sécurité ;
- **autres conditions de travail :** durée et aménagement du temps de travail, organisation du travail ;
- **formation professionnelle :** dépenses, congés formation, apprentissage, etc. ;
- **relations professionnelles :** représentants du personnel, délégués syndicaux, informations et communication ;
- **autres conditions de la vie relevant de l'entreprise :** œuvres sociales et autres charges.

Bien entendu, la mise en place de ces outils n'a pas d'intérêt en soi : elle n'a de sens qu'en tant que support à la réflexion. Les informations collectées grâce à ces outils peuvent y contribuer dans la mesure où elles sont mises en perspective avec les évolutions envisagées.

La connaissance réelle et prospective des emplois

Du côté des besoins de l'entreprise, les analyses portent sur la nature et la configuration des activités actuelles généralement organisées en emplois. Les outils élaborés permettent une connaissance précise et systématique qui, souvent, n'existait pas avant la mise en place d'une démarche de GPRH.

L'analyse des besoins suppose une connaissance assez précise des emplois existants. La notion d'« emploi-type », forgée par le CEREQ, facilite cette analyse.

Une analyse exhaustive de tous les postes de l'entreprise n'étant guère possible dans un délai raisonnable, il est utile de recourir à des concepts qui répondent au besoin

de disposer d'objets agrégés et en nombre limité, qui permettent une démarche plus synthétique. L'emploi-type désigne ainsi un ensemble de postes concrets qui présentent des proximités suffisantes pour être étudiés et traités de façon globale (voir Repères).

Repères — Les emplois-types du CEREQ

Le CEREQ propose de définir un emploi-type1 selon quatre axes :

- **technicité :** techniques spécifiques mises en œuvre dans l'emploi ;
- **information :** informations parvenant à l'emploi et traitement opéré ;
- **relations-communication :** univers relationnel de l'emploi (clientèle, fournisseurs, hiérarchie, etc.) ;
- **contribution économique :** valeur ajoutée de l'emploi.

Cette approche permet de regrouper les emplois et rend ainsi plus facile leur définition. Ainsi, on parlera d'un emploi-type de secrétariat, sans préciser s'il s'agit de secrétariat comptable, commercial ou technique, par exemple.

La notion d'emploi-type prépare le questionnement prospectif qui est à la base de la GPE : quels seront les emplois de demain ? De quelle nature ? Dans quelles proportions ?

Ces axes renvoient aux grandes questions de la démarche prospective : quelles sont les évolutions technologiques probables (technicité) ? Quels changements organisationnels peut-on envisager (information) ? Quelles répercussions auront-ils sur le contenu relationnel de l'emploi (relations-communication) ? Quelle place relative occupera l'emploi dans l'entreprise (valeur ajoutée) ?

La définition des emplois-types permet ainsi d'opérer des regroupements, et donc d'identifier les proximités qui existent entre les activités des différents emplois-types.

Dès lors, on peut les regrouper par familles professionnelles, dans lesquelles on trouve les emplois qui s'inscrivent dans le même champ d'activité ou qui correspondent soit à une même finalité professionnelle, soit à une même technicité. Par exemple, on parlera de la famille « commercial » pour désigner l'ensemble des emplois-types relevant d'activités de marketing, ventes et administration commerciale.

Les familles professionnelles peuvent également être représentées sous forme de cartes des métiers. Elles offrent alors une représentation visuelle des familles suffisamment proches dans leur technicité ou leur finalité pour permettre des passages de l'une à l'autre.

Accompagnée d'une réflexion stratégique à moyen ou long terme, la notion d'emploi-type peut être aussi utilisée pour déterminer les emplois sensibles de l'entreprise, c'est-à-dire principalement ceux appelés à disparaître et ceux qui vont

1. Cette notion constitue la base du Répertoire français des emplois élaboré par le CEREQ dans les années 1970, ainsi que celle du ROME, Répertoire opérationnel des métiers et des emplois, élaboré en 1990 par l'ANPE (devenue depuis Pôle Emploi) et régulièrement remis à jour.

émerger, puis se développer (ces différents modes d'entre de la GPE sont détaillés dans Thierry, Sauret, 1993).

EN PRATIQUE

Utilisation du modèle de base : la société Dentine

La société Dentine, PME spécialisée dans la production et la vente de produits d'hygiène bucco-dentaire, emploie 332 personnes. Des études conduites par des spécialistes de l'évolution des modes de consommation des particuliers ont fourni à l'entreprise des éléments faisant état d'une croissance du marché à moyen terme, en particulier liée au vieillissement général de la population. La direction, décidée à profiter de cette croissance, a entrepris d'évaluer ses atouts en termes de personnel, et donc d'analyser l'évolution probable de ses salariés par rapport aux besoins prévisionnels.

Au moment de l'étude, le personnel (les « ressources actuelles » dans le modèle de base) se décompose de la façon suivante :

- ouvriers non qualifiés : 195 ;
- ouvriers et employés qualifiés : 89 ;
- techniciens et agents de maîtrise : 25 ;
- cadres : 23 ;
- Total : 332.

Les besoins prévus à un horizon de quatre ans indiquent une croissance et une transformation des structures de qualification :

- ouvriers non qualifiés : 140 ;
- ouvriers et employés qualifiés : 110 ;
- techniciens et agents de maîtrise : 30 ;
- cadres : 18 ;
- Total : 298.

Compte tenu de la pyramide des âges actuelle et à partir d'une reconduction des taux d'évolution au sein des catégories professionnelles (démissions, mutations, promotions), la direction est en mesure d'anticiper les caractéristiques de la population actuelle à l'horizon de quatre ans :

- la catégorie des cadres, relativement jeune et très stable, ne devrait perdre qu'une seule personne ;
- parmi les techniciens, trois auront vraisemblablement quitté l'entreprise et deux auront accédé à la catégorie des cadres ;
- le personnel qualifié aura diminué du fait des départs (huit) et des promotions (trois) ;
- le personnel non qualifié aura également diminué, principalement en raison d'un taux de rotation assez élevé. Dix personnes auront quitté l'entreprise et sept auront été promues.

Les tableaux suivants indiquent l'état des besoins dans quatre ans, et les écarts avec les effectifs probables.

	Effectifs actuels	Besoins à quatre ans	Effectifs probables	Écarts
Ouvriers non qualifiés	195	140	(195-10-7) 178	*Excédent 38*
Ouvriers et employés qualifiés	89	110	(89+7-8-3) 85	*Déficit 25*
Techniciens	25	30	(25+3-3-2) 23	*Déficit 7*
Cadres	23	18	(23-1) 22	*Excédent 4*
Total	332	298	308	*Excédent + 10*

Cette connaissance permet à l'entreprise d'envisager d'ores et déjà des mesures pour atteindre progressivement l'adéquation recherchée, en évitant le plus possible les licenciements.
Pour ce faire, Dentine peut procéder à des ajustements internes ou externes.
Au plan interne, il s'agira de faire évoluer les ouvriers non qualifiés pour qu'ils puissent accéder à la catégorie supérieure. Des programmes de formation adaptés aux besoins identifiés seront mis en place dès l'année suivant l'étude. De même, à partir des évaluations régulières du personnel qualifié, les chefs de service seront invités à repérer ceux qui présentent les plus fortes chances de réussite à des niveaux d'agents de maîtrise. Ils bénéficieront à leur tour de programmes de formation destinés à les aider à assumer leurs nouvelles responsabilités. Si la mobilité interne ne suffit pas à combler les besoins, il faudra alors recourir au recrutement.
En ce qui concerne les ajustements externes, le recrutement devra être fait en tenant compte des difficultés d'évolution des techniciens, puisque la catégorie des cadres est excédentaire. Il conviendra donc de limiter leur recrutement pour privilégier celui de personnels qualifiés pouvant évoluer progressivement vers des fonctions de technicien.
Bien que l'entreprise souhaite éviter tout licenciement, le problème se posera pour quelques cadres et ouvriers non qualifiés. Dentine souhaite ainsi faire bénéficier le plus grand nombre de volontaires possibles, remplissant les conditions d'âge requises, de mesures telles que les retraites anticipées, par exemple. Ces mesures devraient lui donner davantage de souplesse. Pour l'un de ses cadres aujourd'hui âgé de 48 ans et prêt à tenter l'aventure, elle envisage de faire de l'essaimage en lui confiant la création d'une cellule chargée de développer des marchés en Europe.

Le modèle de GPRH élaboré dans les années 1980 – plus particulièrement sous la forme d'une gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE) telle que nous venons de l'évoquer – a été abondamment diffusé dans les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activités. Cependant, d'autres types de modèles lui avaient préexisté.

1.3 Les modèles successifs de gestion prévisionnelle

Bien que l'on associe souvent la GPRH avec la gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE) telle que nous venons de l'expliciter, largement développée dans les années 1980, les préoccupations des entreprises en matière de prévision sont en réalité nettement plus anciennes. Un rapide éclairage historique permet de suivre le développement de différents types de modèles de gestion prévisionnelle, en relation étroite avec les modèles de stratégie d'entreprise.

Planification stratégique et gestion prévisionnelle

On peut situer l'apparition des modèles de gestion prévisionnelle dans le domaine social à la fin des années 1960. Ces pratiques s'inscrivent dans la continuité de démarches un peu plus anciennes de planification stratégique. Ces dernières résultent d'une conception nouvelle de l'entreprise, considérée comme un système ouvert en interaction avec un environnement de plus en plus complexe et auquel elle devra donc impérativement s'adapter pour survivre. Les modèles de planification stratégique élaborés à partir des années 1950 sont construits autour de trois axes :

- l'étude des caractéristiques de l'environnement concurrentiel ;
- l'analyse des caractéristiques et des objectifs de l'entreprise ;
- la compréhension de l'univers sociétal.

Les principaux modèles proposés à cette période (Gilmore et Bradenburg, et surtout LCAG)[1] reposent sur l'identification d'éléments clés :

- diagnostic externe (sous la forme des opportunités et menaces que présente cet environnement) ;
- diagnostic interne : il fait l'inventaire systématique des ressources, moyens et capacités de l'entreprise ;
- détermination de toutes les possibilités d'action, avec évaluation des avantages, inconvénients, risques et incompatibilités ;
- clarification des valeurs des dirigeants ;
- confrontation des actions possibles avec les objectifs généraux de l'entreprise (Allouche, Schmidt, 1995).

Cette approche a été popularisée sous le nom de SWOT (pour *strengths/weaknesses* et *opportunities/threatens*, c'est-à-dire forces/faiblesses et opportunités/menaces : les deux

1. Du nom de leurs auteurs Learned E., Christensen C., Andrews K. et Guth W., professeurs à la Harvard Business School (d'après Allouche, Schmidt, 1995, p. 15).

pôles des diagnostics interne et externe) et est devenue au cours de cette période le modèle canonique de l'analyse stratégique.

Le recours à l'instrumentation pour ordonner et donner un sens à la masse des informations contenues dans le diagnostic stratégique inclut également les aspects humains, sans que ceux-ci soient pour autant déterminants.

Les premières tentatives sérieuses de modélisation portent ainsi sur la gestion prévisionnelle des effectifs et s'efforcent de calculer le nombre de personnes nécessaires à chaque niveau de qualification. Elles sont le fait de sociétés de conseil, telles que la SEMA, ou Quaternaire Éducation et concernent essentiellement quelques grandes entreprises (Renault, RATP, Kodak, par exemple).

Ces travaux s'inspirent fortement des modèles de recherche opérationnelle, élaborés par des ingénieurs qui, occupant des fonctions de responsables de Personnel, cherchent à tirer parti des apports informatiques qui commencent à se développer de façon significative à l'époque. Les modèles élaborés sont donc principalement fondés sur une approche quantitative : ils se limitent à ce qui est calculable (voir ci-dessous le Repères sur les modèles possibles.)

Repères — Deux types de modèles

- **Les modèles de gestion prévisionnelle** relèvent alors de deux grandes catégories : des modèles de simulation et des modèles d'optimisation.
- **Les modèles de *simulation*** visent à prévoir les conséquences de certains choix politiques, qui se mesurent en taux de recrutement, taux de turnover, etc.
- **Les modèles *d'optimisation*** visent à déterminer la valeur de certains paramètres qui doivent respecter des contraintes imposées. Par exemple, ils s'efforcent de répondre à des questions telles que : « Que faut-il faire pour que la masse salariale soit maintenue à la valeur *x* ? »

Élaborés avec un souci de rationalisation, ces modèles se sont trouvés déconsidérés du fait d'une conception erronée des modes de décision effectifs au sein des organisations. Il ne suffit pas en effet de connaître la solution optimale pour qu'elle soit appliquée. Car, on le sait depuis les travaux célèbres de H. Simon (1983) sur la rationalité limitée (explicitée plus en détail dans le chapitre 6), la prise de décision n'est pas fondée sur des critères d'optimisation, mais s'appuie sur des critères de satisfaction : le décideur, doté d'une rationalité limitée (par l'urgence, par l'information disponible, par sa formation, par ses propres préférences, etc.) ne recherche pas la décision optimale, mais une décision acceptable à la fois pour lui (au vu de ces limitations) et pour les autres acteurs de l'organisation eux aussi pourvus de critères de satisfaction et de limites dans l'appréhension

des choix opérés par l'entreprise. L'indication de la rationalité scientifique s'avère donc souvent inopérante lorsqu'il s'agit de passer à l'action.

Le responsable commercial d'une entreprise peut ainsi fort bien comprendre, d'un point de vue rationnel, que l'entreprise cherche à reconvertir des employés de bureau excédentaires en agents commerciaux. Cependant, le besoin urgent qu'il ressent de ce type de personnel explique également les pressions incessantes qu'il manifeste pour le recrutement immédiat, sur le marché du travail, des commerciaux expérimentés et performants, dont il ne peut plus se passer.

De la gestion prévisionnelle des effectifs à celle des carrières

Une seconde approche s'exprime à peu près simultanément : c'est la gestion prévisionnelle des carrières, qui s'éloigne en partie de la neutralité scientifique précédente, et cherche à promouvoir l'idée d'un management à visage humain.

L'ouvrage phare de la période est indéniablement celui publié en 1972 par P. Jardillier (1972). L'auteur s'inscrit dans un courant de type relations humaines qui vise à allier le développement de l'homme et celui de l'entreprise. Cette orientation est donc surtout appliquée à la gestion des carrières.

P. Jardillier propose la définition suivante : « La gestion prévisionnelle a pour objectif de prévoir les affectations du personnel en fonction des aspirations individuelles et des besoins de l'entreprise. » Cette définition sous-tend une vision très large des « affectations du personnel », dont le caractère performant (pour l'entreprise) et satisfaisant (pour les individus) se joue à travers des pratiques aussi variées que la rémunération, le recrutement, ou la gestion de carrières. Par ailleurs, elle milite déjà pour une intégration de la gestion de l'emploi à l'ensemble de la gestion des ressources humaines.

Le premier choc pétrolier et ses conséquences

On peut dire que le premier choc pétrolier de 1973 va porter un coup fatal à toutes les démarches visant la prévision, ce qui est bien compréhensible puisque nul n'avait prévu un tel événement. La période de forte croissance est terminée : là où il suffisait d'extrapoler les courbes disponibles à partir des tendances passées pour appréhender l'avenir, celui-ci devient nettement moins linéaire. L'ambition prévisionnelle achoppe sur le caractère erratique des tendances affectant les marchés industriels comme ceux de grande consommation.

Il faudra attendre une dizaine d'années pour que ce courant soit restauré, mais dans d'autres lieux puisqu'il fructifiera alors surtout au sein d'entreprises publiques. Le discours du moment s'inscrit dans le même courant idéologique des relations humaines, sur lequel s'appuient les responsables du secteur public pour moderniser leurs entreprises (Mathis, 1972[1]).

Les années 1980 voient réapparaître des approches de gestion prévisionnelle qui portent désormais sur les emplois et les compétences. Elles avaient été

1. L'ouvrage est en réalité publié sous ce pseudonyme par un collectif de responsables de personnel de la fonction publique.

amorcées à la fin des années 1970, après les vagues de licenciements successifs dans la sidérurgie, les charbonnages ou le textile. Les traumatismes réels provoqués par les « dégraissages » massifs dans ces secteurs expliquent largement le souci des entreprises de ne plus avoir à faire face à ce type de difficultés, et donc les tentatives de prendre en compte les évolutions en termes de contenus d'emplois et de compétences requises.

Les expériences menées dans l'industrie se sont ensuite étendues aux grandes entreprises de différentes branches professionnelles. Cette période voit également la création de cabinets spécialisés sur le domaine de l'évolution de l'emploi (CREGE ou Développement et Emploi, notamment).

Progressivement, les modèles et les approches se sont affinés. Au cours des années 1990, on a assisté à une tentative élaborée par différents auteurs, pour mieux articuler les démarches de gestion prévisionnelle avec les domaines classiques de la gestion des ressources humaines, la formation ou l'audit des emplois par exemple (Egg, 1987 ; Le Boterf, 1988). Cette période se caractérise par des démarches qui, par opposition avec les précédentes, pourraient être qualifiées d'offensives. En effet, elle coïncide avec l'émergence d'un modèle stratégique qui fait des compétences de l'entreprise le moteur de sa capacité concurrentielle. En effet, alors que le modèle du *strategic fit* caractéristique du modèle LCAG ou des analyses de Porter proposait surtout d'adapter la firme à un environnement que l'on postulait alors comme étant connaissable et plus ou moins prévisible, le modèle stratégique fondé sur les ressources (*resource-based*) qui caractérise les années 1990 renverse quasiment le raisonnement pour s'appuyer sur une logique du *strategic intent* (intention stratégique). De fait, si l'environnement (marchés, technologies) est devenu imprévisible de manière quasi rédhibitoire, la seule solution qui reste à l'entreprise consiste à s'appuyer sur ses compétences centrales (*core competencies*), à les cultiver après les avoir identifiées, pour pouvoir trouver des environnements, des domaines d'activités stratégiques propices à leur valorisation. Les années 2000 sont caractérisées par l'accélération, en France, des processus liés à la mondialisation de l'économie (voir Chapitre 2). La stratégie des entreprises, surtout les plus grandes d'entre elles, se résume bien souvent à la recherche de création de valeur pour l'actionnaire et de profit à court terme. L'emploi demeure plus que jamais une variable d'ajustement dans un périmètre d'action plus large dans la mesure où il s'étend aux pays à coûts de main-d'œuvre plus faibles, favorisant ainsi de nombreuses délocalisations. Le tableau 4.1 propose une représentation de l'évolution historique des modèles élaborés jusqu'aux années récentes. Comme toute représentation, elle tend à simplifier la réalité : les périodes retenues ont ainsi donné lieu à des démarches qui ont été davantage élaborées en continuité d'une époque à l'autre que sur le mode de la rupture.

Tableau 4.1 – Modèles de gestion de l'emploi et modèles stratégiques (adapté et complété d'après Gilbert, 2011)

	Avant 1975	Années 1980	Années 1990	Années 2000
Modèles de gestion de l'emploi	• GPP • Gestion prévisionnelle du personnel	• GPE (ou GPPE) • gestion prévisionnelle (et préventive) de l'emploi	• Gestion des compétences : formalisation et instrumentation	• Management des compétences, gestion de la mobilité • *Action publique négociée*
Modèle stratégique	• Planification stratégique • (LCAG)	• Analyse concurrentielle (Porter) • Portefeuille de technologies • (Tassel, Mc Kinsey)	• Approche ressource : la compétence comme avantage concurrentiel	• Création de valeur pour l'actionnaire, recherche du profit à court terme
Problèmes centraux en GRH	• Extrapolation de tendances (« Combien de plus du même ? »)	• Réduction d'effectifs • Métiers émergents, métiers condamnés	• Adaptabilité quantitative et qualitative des personnes aux emplois	• Adaptabilité à des emplois à « géométrie variable », polyvalence, mobilité • *Flexicurité*
Modes de production des modèles en GRH	• « En chambre »	• Collaboration avec les opérationnels (métiers)	• Collaboration stratégie/métiers/organisation	• Collaboration métiers/organisation/experts extérieurs • *Dimension prospective des métiers*
Acteurs clés	• Direction du personnel	• DRH et hiérarchies	• DG, DRH, hiérarchies	• DRH, hiérarchies, consultants, partenaires sociaux
Contexte de l'emploi	• Plein emploi	• Crise de l'emploi	• Crise de l'emploi	• Crise de l'emploi, économie mondialisée

Les quatre grandes périodes retenues caractérisent des ambitions différentes pour des modèles élaborés également dans des conditions particulières. Les premiers modèles de planification restent l'affaire des directions du personnel, les spécialistes du domaine social adoptant une approche « technique » pour renseigner des modèles plus généraux. Les grandes incertitudes des années 1990 favorisent la participation d'un grand nombre d'acteurs et surtout celle des directions générales. Leur ambition est en effet de mieux identifier les pôles de compétences – au sens large de produits ou d'activités et de savoir-faire –, capables d'assurer l'avenir. La période actuelle se caractérise par l'intervention de spécialistes de tous ordres, consultants, experts ou spécialistes en systèmes d'information qui contribuent à l'élaboration d'outils centrés sur le binôme métiers/activités.

Si les premiers modèles de gestion prévisionnelle semblent être assez étroitement liés à certains modèles stratégiques, le lien n'est plus aussi clair pour la période actuelle (voir plus bas section 2, § 3.2). En effet, cette période se caractérise, d'une part par une

intense activité législative qui inscrit les modèles de gestion de l'emploi dans l'action publique négociée et d'autre part, par une préoccupation des entreprises centrée sur la recherche de flexicurité. Ces deux points seront développés plus loin dans ce chapitre.

Enfin, pour conclure sur cette présentation, on peut faire remarquer que la gestion prévisionnelle, quels que soient ses différents développements fondés sur le même schéma de base que nous avons explicité, « est toujours intimement liée à la question de l'emploi (et du chômage) au niveau de l'entreprise comme de la société » (Gilbert, 2011). Il s'agit d'éclairer les décisions en matière d'emploi, qu'elles relèvent des choix des entreprises dans le cadre de la réglementation du travail ou des politiques publiques. Le retour de la gestion prévisionnelle au cours des années 2000 (voir ci-dessous, § 3.5) témoigne précisément de ce type de préoccupations.

2 Vertus et limites du schéma de base

Bien que les modèles de GPE aient été fortement décriés et abandonnés au début des années 1990 – nous verrons pourquoi ci-dessous –, il est nécessaire de rappeler que leur développement antérieur peut s'expliquer par certaines de leurs vertus, et plus largement par les apports du raisonnement de la gestion prévisionnelle. On constate en effet un regain d'intérêt pour ces démarches depuis le début des années 2000, en lien avec les évolutions démographiques qui ont commencé à devenir un phénomène visible à partir de 2005 (Godet, 2003). On peut y voir la preuve du bien-fondé de ce modèle.

2.1 Les vertus du schéma de base de la GPE

En premier lieu, le schéma de base favorise une analyse précise de l'existant, c'est-à-dire aussi bien des ressources humaines dont l'entreprise dispose que de ses besoins en emplois. La GPE ne produit pas de données *ex nihilo*, car celles-ci existent souvent (par exemple dans le bilan social ou dans les plans stratégiques de l'entreprise), mais elles sont rarement centralisées et diffusées à l'ensemble de l'entreprise. La GPE permet une utilisation plus rationnelle et plus efficace des données sociales disponibles.

En second lieu, elle autorise une utilisation stratégique de ces données par le directeur des ressources humaines car, au-delà du fait qu'il est fondé à y avoir accès du fait même de l'existence d'une démarche de gestion prévisionnelle, il dispose ainsi d'éléments qui lui permettent de discuter certaines décisions purement économiques ou financières en comité de direction.

Enfin, les apports de la GPE tiennent également aux résultats que le modèle permet, notamment en ce qui concerne les mesures d'ajustement. Le modèle favorise en effet des « dosages » entre ajustements internes et externes et permet de mieux les articuler les uns aux autres, contribuant ainsi à une meilleure cohérence d'ensemble.

EN PRATIQUE

Division du travail en GRH et GPE

Dans une grande entreprise du secteur des assurances, la direction des ressources humaines emploie vingt-cinq personnes sous l'autorité d'un directeur, réparties en cinq services : administration et paye (huit personnes), recrutement (deux personnes), formation (cinq personnes), gestion des cadres et mobilité (trois personnes), relations sociales (cinq personnes), développement des RH (trois personnes).
Les missions de chaque service sont définies de façon assez générale, le directeur des ressources humaines préférant laisser une certaine autonomie aux responsables. Des réunions de service hebdomadaires permettent de vérifier la cohérence des actions de chacun.
Dans le cadre du changement de convention collective, et en raison des sureffectifs présents dans certaines activités de plus en plus automatisées, la direction a décidé de mettre en œuvre un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois. Elle souhaite d'abord disposer d'une connaissance fiable des emplois réels et des compétences du personnel en place, afin de prévoir dans un deuxième temps les mouvements de personnel nécessaires. La mission est naturellement confiée au directeur des ressources humaines.
Celui-ci décide de confier à son tour l'essentiel du projet au service développement des ressources humaines. Après deux mois de travail, force est de constater que la division du travail au sein de la direction des ressources humaines se révèle être un frein important. Au niveau du recueil des données, on constate en effet que les informations relatives à la connaissance des personnes sont éparpillées entre différents services. Par exemple, les procédures d'appréciation conduites dans l'entreprise prévoient d'utiliser des fiches. Celles-ci sont centralisées par le service gestion des cadres et par le service administration pour les non-cadres. Alors que les fiches concernant les cadres font l'objet d'analyses périodiques, surtout en cas de mobilité, celles concernant les non-cadres sont simplement archivées dans le dossier du salarié concerné. Par ailleurs, le responsable du service formation dispose de certaines données lui permettant de mieux connaître les besoins individuels. Il a lui-même élaboré un questionnaire diffusé à l'ensemble des salariés de l'entreprise, car les informations contenues dans les fiches d'appréciation ne lui étaient pas communiquées de façon satisfaisante (retards, informations absentes ou incomplètes).
En ce qui concerne certaines décisions, comme dans le domaine de la formation par exemple, la démarche de GPE a conduit le responsable à élaborer un plan de formation cohérent avec les objectifs généraux de l'entreprise, en particulier ceux qui visent à relever le niveau de base des salariés peu ou pas qualifiés. Pour cela, contrairement aux habitudes, une coopération a été instaurée par le directeur des ressources humaines entre le responsable de formation, le responsable de la gestion des carrières pour les cadres et le responsable administratif pour les non-cadres.

Le plan de formation a été élaboré sur la base des informations détenues par chacun. Il a permis de mettre fin à des pratiques qui se révélaient contraires aux objectifs de l'entreprise.
En matière de recrutement par exemple, l'entreprise s'efforçait avec beaucoup de difficultés de remplacer des rédacteurs connaissant une forte rotation. Pour cela, le responsable du recrutement recherchait des titulaires de bac + 2 acceptant de tenir ces emplois. En raison de l'excédent de ces diplômés sur le marché du travail, l'entreprise pensait pouvoir profiter d'un niveau de qualification intéressant à un coût moindre, là où des bacheliers auraient convenu. La démarche de GPE a permis de faire connaître les problèmes de reconversion des salariés les moins qualifiés de l'entreprise. Cette dernière a pu revoir sa politique de recrutement et décider de se lancer dans une démarche inverse : au lieu de rechercher des personnes trop diplômées pour le niveau requis et qui finissaient par quitter rapidement l'entreprise, ne valait-il pas mieux essayer de repérer, parmi les salariés de l'entreprise dont les emplois étaient condamnés à terme, ceux qui pourraient bénéficier de la formation leur permettant de tenir correctement les emplois disponibles ? Ce faisant, l'entreprise répondait à son besoin de combler le déficit en qualification du personnel tout en donnant à certains l'opportunité de se reconvertir. Elle était également amenée à reconsidérer sa politique de formation dans le sens d'une démarche plus collective qu'individuelle.

Récemment, la GPE a retrouvé certaines vertus aux yeux de nombreux directeurs des ressources humaines préoccupés par ce qu'il est convenu désormais d'appeler le « papy-boom ». La GPE fournit en effet une méthode intéressante de prévision des conséquences possibles des départs à la retraite. Le modèle peut être aisément utilisable dans la mesure où l'on a généralement une connaissance assez précise des départs, même si l'atteinte de l'âge autorisé de départ à la retraite et le nombre suffisant d'années de cotisations n'entraînent pas systématiquement le retrait d'activité des personnes concernées. Ainsi, il est utile de disposer, année après année, d'une prévision en termes de recrutement, de formation, de mobilité, etc. Le regain d'intérêt actuel pour la gestion prévisionnelle est ainsi tout à fait compréhensible.

Nous verrons dans un prochain paragraphe (voir § 3.5) comment la gestion prévisionnelle est devenue une dimension importante du droit du travail, traduisant ainsi le grand espoir que semble susciter la démarche dans le cadre de la lutte contre le chômage.

2.2 Les limites du modèle de base

Les limites du schéma de base, qui ont contribué à son abandon quasi-total au début des années 1990, sont de plusieurs ordres.

Tout d'abord, l'anatomie du modèle est en cause dans la mesure où il s'accompagne de certains présupposés qui ne sont pas toujours réunis. Pour que le modèle fonctionne, il

faut en effet que l'entreprise non seulement dispose d'une stratégie, mais aussi que celle-ci soit connue au moins par ceux qui sont en charge de la mise en œuvre de la GPE, et qu'elle soit enfin suffisamment élaborée pour permettre la déclinaison des besoins en emplois.

Or de nombreuses entreprises, soit n'ont pas défini de stratégie à moyen terme, soit ne disposent pas de la visibilité suffisante pour le faire (Lemaire, Amiet, Parlier, 2012) ce qui n'est guère surprenant dans un contexte économique de plus en plus incertain depuis les années 1980. En outre, le modèle s'appuie sur une conception spécifique de la stratégie : la stratégie délibérée. Mais elle ignore l'existence d'une autre forme de stratégie, la stratégie émergente, qui consiste à tirer parti, avec plus ou moins de succès, des opportunités qui se présentent[1].

Une seconde série de limites trouve son origine dans l'absence de prise en compte des réalités sociales et des rationalités propres aux acteurs que sont les salariés. Quel que soit le bien-fondé des apports du modèle, en particulier des ajustements envisagés, ceux-ci s'opposent souvent à d'autres calculs ou d'autres souhaits émanant des individus eux-mêmes. Nombre de mesures d'ajustement n'ont pas rencontré les effets escomptés car elles n'ont pas suffisamment tenu compte des intérêts, des stratégies ou simplement de la volonté des individus auxquels elles s'adressent. À ce titre, l'on peut dire que dans son essence même, le schéma de base de la gestion prévisionnelle relève du « modèle instrumental » présenté dans le chapitre 1 : il postule des individus à la fois parfaitement conditionnables et nécessairement dans une logique de développement positif. Or tel n'est pas toujours le cas et ce modèle achoppe souvent sur les intentions et logiques propres aux salariés (voir l'exemple du président de la fédération des judokas).

EN PRATIQUE

Le président de la fédération des judokas

Employé dans une banque comme coursier, M. Zen travaille à temps partiel, tous les matins de 8 h 00 à 13 h 30. Il donne entière satisfaction et chacun loue son efficacité, sa fiabilité et la gentillesse avec laquelle il accepte de rendre toute sorte de petits services au-delà de ses attributions officielles.

Lorsqu'un emploi à plein-temps se libère aux services généraux, le directeur des ressources humaines convoque tout naturellement M. Zen dans son bureau pour lui proposer l'emploi. Il a pleinement prouvé ses qualités, il est unanimement apprécié et mérite donc de se voir reconnu par l'entreprise. Tel est l'état d'esprit dans lequel se trouve le directeur des ressources humaines lorsqu'il reçoit M. Zen. Or, à son grand étonnement, M. Zen, remerciant chaleureusement l'entreprise de lui avoir ainsi manifesté sa confiance et exprimant son regret de la décevoir, explique pourquoi il refuse cet emploi. Le travail à temps partiel lui permet en effet d'assumer les responsabilités de président qu'il a acceptées au sein de la Fédération

1. La stratégie délibérée consiste d'ailleurs souvent en une reconstruction *a posteriori*, valorisant les « coups » ou opportunités réussies et masquant les erreurs ou les attitudes trop prudentes

des judokas. Changer d'emploi l'obligerait à renoncer à cette présidence, ce dont il n'a pas envie car il y trouve de réelles satisfactions essentiellement liées aux activités d'encadrement des jeunes sportifs.

Une troisième série de limites s'exprime dans certaines instrumentations qui sont souvent faites du modèle et dans les usages auxquels il donne lieu.

Tout d'abord, le modèle est supposé s'appliquer indifféremment à toutes les catégories de salariés. C'est ignorer que généralement les entreprises françaises procèdent à une gestion catégorielle. En particulier, les cadres sont gérés différemment des non-cadres, et par des personnes différentes, le personnel ouvrier différemment des employés.

En ce qui concerne les outils élaborés à partir du modèle de base, ils peuvent entrer en contradiction avec la réalité. C'est particulièrement le cas pour les familles professionnelles, qui regroupent des emplois sur des critères d'ordre technique qui ne rendent pas compte d'autres réalités plus importantes et plus structurantes pour les individus, telles que les identités professionnelles par exemple. Ces dernières déterminent en effet la capacité de l'individu à se projeter dans l'avenir et donc à anticiper une trajectoire d'emploi. Elles prennent sens par rapport au groupe de travail dans lequel s'inscrit chaque individu : « L'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes, construisant des acteurs du système social d'entreprise » (Sainsaulieu, 1991, p. 342). C'est pourquoi les familles professionnelles telles qu'elles sont définies par regroupement fonctionnel d'emplois-types, sur un principe lié à la nature du travail mais négligeant le contexte relationnel dans lequel celui-ci s'effectue, risquent fort d'être mal comprises des salariés qui ne pourront s'y reconnaître.

L'exemple suivant, concernant une catégorie socioprofessionnelle qui a souvent fait l'objet de démarches de GPE, illustre en partie ces limites.

EN PRATIQUE

Les techniciens supérieurs chez Electropro

À la fin des années 1980, comme beaucoup de grandes entreprises industrielles, Electropro, société d'électronique professionnelle, est confrontée à un double problème. D'une part, elle enregistre un besoin important d'ingénieurs diplômés, en particulier pour encadrer ses activités de production. Cette situation s'explique en partie par une croissance économique assez forte à l'époque, faisant suite à une période de crise qui avait contraint l'entreprise à limiter ses embauches pendant plusieurs années. Le soudain et important recours au marché des diplômés se trouvait par ailleurs limité, et c'est la seconde explication de la situation, par une pénurie générale d'ingénieurs diplômés formés en France, contrairement à certains pays européens, dont l'Allemagne qui à la même époque, en « produisait » le double chaque année.

D'autre part, elle doit faire face au mécontentement grandissant d'un nombre important de jeunes techniciens supérieurs, âgés pour la plupart de 30 à 35 ans, qui, malgré une bonne expérience professionnelle, se trouvent bloqués dans leur carrière parce qu'ils sont arrivés, assez vite d'ailleurs après l'obtention d'un bac + 2, au dernier échelon de leur grille de classification. Un nombre non négligeable d'entre eux exerce pourtant de réelles fonctions d'ingénieur, mais, le fait de ne pas être titulaire d'un diplôme reconnu leur interdit de franchir le barrage pour obtenir le titre d'ingénieur, et donc le statut de cadre.
La présence simultanée d'un besoin en emplois et de ressources disponibles susceptibles d'occuper ces emplois va se révéler non pertinente. En effet, comme l'ont montré différentes analyses, l'accès à la catégorie des ingénieurs fonctionne sur une logique spécifique qui est celle du diplôme. Dans la plupart des entreprises industrielles, et surtout dans les grandes entreprises, seuls les titulaires d'un diplôme reconnu par la Commission du titre d'ingénieur (CTI) peuvent accéder aux fonctions d'ingénieurs. La compétence (au sens le plus courant de terme) réellement exercée importe moins. C'est ce qu'illustre le cas de ces techniciens supérieurs capables de « faire » l'ingénieur, c'est-à-dire d'exercer les fonctions habituellement confiées à un ingénieur, mais non reconnus pour « être » des ingénieurs.
Cette logique essentialiste (mise en évidence par Aubret, Gilbert, Pigeyre, 1993) explique donc pourquoi un modèle de GPE, révélant un besoin d'un côté et identifiant une ressource disponible de l'autre, ne peut fonctionner. La réalité obéit dans ce cas à une logique d'ordre social et culturel, et non à une stricte logique mathématique. Dans l'entreprise Electropro, l'ampleur de cette logique sociale s'explique en grande partie par l'existence d'une importante proportion d'ingénieurs diplômés des grandes écoles, qui s'efforcent ainsi de limiter l'accès à leur catégorie.
Toutes ces limites permettent de comprendre que de nombreuses entreprises se disent « déçues » par un modèle qui n'a pas apporté les résultats escomptés. Peut-être les attentes à son égard étaient-elles disproportionnées par rapport à ses possibilités effectives.
En réalité, les difficultés majeures qui restent liées à la mise en pratique et à la prise de décision concrète, sont inhérentes à la conception du modèle qui se révèle bien plus un outil d'analyse qu'un modèle pour l'action.

Dans les années 1990, les évolutions conjoncturelles se sont traduites par une accélération de la mondialisation des échanges, une transformation des conditions de la concurrence et une mutation sensible du travail dans les pays industrialisés dans lesquels les activités de service occupent plus des trois-quarts des emplois (voir chapitres 1 et 2). Les entreprises ont tenté de s'adapter à cette situation nouvelle en s'orientant vers des démarches de gestion des compétences, dont le développement fait l'objet de la section suivante.

Section 2

Le développement de la gestion des compétences

Montée en puissance au cours de la décennie 1990, la notion de gestion des compétences s'est aujourd'hui complètement banalisée. Très rares sont les entreprises qui ne s'en réclament pas, au point que certains l'assimilent purement et simplement à la gestion des ressources humaines, sous-entendant implicitement que les « ressources humaines » sont avant tout des « compétences ».

L'analyse des discours et l'observation des pratiques de la gestion des compétences révèlent une grande variété, aussi bien en ce qui concerne les instrumentations mises en œuvre que les relations entre discours et pratiques. Cela prouve qu'il n'existe pas de modèle unique de gestion des compétences et on ne peut conclure qu'à une grande contingence en la matière. Cependant, la plupart des démarches entreprises sous le vocable « gestion des compétences » partent d'un principe commun : définir la compétence, puis la considérer comme la base des décisions concernant les personnes, qu'il s'agisse de l'affectation aux emplois, de l'évaluation, de la formation, etc.

Nous allons d'abord détailler les principales étapes de la gestion des compétences avant d'exposer les raisons de son développement, essentiellement au travers des objectifs qui lui sont assignés, puis les problèmes concrets posés par sa mise en œuvre.

I Définition et identification de la compétence

1.1 Analyse du travail et compétence

De multiples définitions

Toutes les démarches de gestion des compétences s'appuient avant tout sur une définition de ce qu'est la compétence. On observe une grande variété dans les définitions adoptées, mais toutes retiennent, d'une manière ou d'une autre, les mêmes éléments essentiels :

- la compétence prend sens par rapport à l'action : on ne peut parler de compétence que dans le cadre précis d'une situation de travail ;
- « elle combine de façon dynamique les différents éléments qui la constituent (savoirs, savoir-faire pratiques, raisonnements) pour répondre à des exigences d'adaptation » (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 1993).

Ainsi, la situation de travail constitue l'élément central qui donne sens à la compétence : « Si la compétence appartient en propre à chaque individu, elle ne peut s'exprimer que par la rencontre concrète avec une situation de travail particulière. » (Everaere, 2000).

Pour le dire autrement, un individu n'est pas compétent dans l'absolu, mais nécessairement pour affronter des situations, voire des contextes précis, car tant qu'elle n'est pas passée à l'épreuve de situations effectives, la compétence reste virtuelle, potentielle ou en devenir. Seule la situation révèle si l'individu est réellement capable de mobiliser avec succès ses savoirs, son expérience, ses capacités cognitives, etc. pour surmonter le problème posé par la situation.

Cette forme de définition permet, en quelque sorte, de forger le concept nécessaire au problème à résoudre. Par exemple, s'il s'agit de faire évoluer l'organisation du travail, la notion de compétence sera définie de manière plus large que s'il s'agit seulement d'améliorer la politique de formation. Dans ce dernier cas, la notion de compétence intégrera essentiellement des savoirs et des connaissances à acquérir grâce à la formation. Dans le cas d'une évolution de l'organisation du travail, vers davantage de polyvalence par exemple, il faudra certainement inclure dans la définition de la compétence, un ensemble de savoir-faire et de qualités relatives à l'adaptation à des tâches nouvelles ainsi qu'au passage fréquent d'un emploi à un autre.

Ces définitions comme toutes celles que l'on pourra trouver en usage dans les entreprises, témoignent aussi du caractère socialement construit de la compétence : elles procèdent de la recherche d'une notion qui soit utile, en particulier pour résoudre les problèmes rencontrés. Autrement dit, plutôt que de référer à une définition de la compétence qui serait bien établie, ces définitions sont le résultat d'un certain consensus entre les acteurs concernés. Ce construit social « définit les capacités des personnes, a un caractère prédictif, intègre des modalités variées, identifiables et utilisables dans les différents contextes de gestion » (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 1993). Les définitions présentées dans le Repères ci-dessous traduisent cette préoccupation en mettant l'accent sur un besoin essentiel pour l'entreprise à un moment donné.

Repères

Quelques définitions opérationnelles de la compétence

1. Dans l'accord A Cap 2000 (voir chapitre 5 pour plus de détails), la compétence est définie comme un « savoir-faire opérationnel validé ».

2. Chez Thomson-CSF Airsys, la compétence apparaît dans un plan visant à améliorer le management dans l'entreprise. Elle est composée de savoirs techniques ou managériaux et de « dimensions personnelles ».

3. À la direction informatique d'un constructeur automobile a été défini un panel de compétences qui comprend des compétences « génériques » (paramétrer un progiciel, développer et tester une application, etc.), des définitions d'activités (l'étude, la conception, le support) et des connaissances en langues étrangères.

L'inférence de la compétence

Le problème qui se pose immédiatement lorsqu'il s'agit d'appréhender la compétence – et qui explique l'abondante littérature produite au cours de la décennie 1990 sur *la* définition de la compétence –, concerne son caractère abstrait : « La compétence est une notion abstraite et hypothétique » (Leplat, 1991). On ne peut en observer que des manifestations. En particulier, comme nous venons de l'évoquer, c'est à partir de la situation de travail et de la manière dont celle-ci est assumée qu'il est possible d'inférer la compétence. Toute tentative pour définir et mesurer la compétence procède donc, en premier lieu, d'une analyse du travail.

À cela, rien d'extraordinaire, ni de compliqué à première vue. S'il s'agit de décrire les compétences requises par une activité donnée, il suffit de la décomposer en micro-activités secondaires qui, toutes, concourent au résultat final. Ainsi, pour savoir faire du vélo, il faut savoir tenir en équilibre, freiner, se diriger et garder une direction.

Lorsqu'il s'agit d'une activité plus complexe, il devient vite difficile de rendre compte des compétences véritablement mises en œuvre, parce que le langage n'est pas disponible pour décrire des processus mentaux largement inconnus ou insaisissables, au sens premier du terme. Par ailleurs, si l'on tient compte des grandes difficultés rencontrées par les concepteurs de systèmes experts pour formaliser les processus mentaux à l'œuvre dans les activités les plus banales de la vie quotidienne, il est permis de douter des possibilités de rendre compte des processus mentaux, et donc des compétences, requis par des activités professionnelles plus complexes. Enfin, le plus souvent, il s'avère que l'expert lui-même ignore comment il procède, tant il a automatisé ses propres façons de raisonner.

De même, concernant la simple description des compétences requises par les emplois, on risque de se heurter à un problème de transférabilité. On peut, en effet, imaginer des proximités entre emplois sur la base de compétences transversales. C'est l'approche qui avait été retenue par les experts qui ont mis au point le ROME, répertoire opérationnel des métiers et des emplois, pour l'ANPE. L'idée de base a consisté à repérer les compétences requises par les métiers afin d'identifier les « aires de mobilité » possibles, c'est-à-dire les métiers qui, apparemment très différents, font appel à des compétences identiques ou proches, ou encore que l'on peut acquérir dans des délais raisonnables. On trouve ainsi des configurations telles que : chargé de communication, rédacteur de presse, maître d'hôtel, ou encore chauffeur-livreur, professionnel de la décoration et des accessoires, assistant de travaux publics, par exemple.

Malgré leur intérêt théorique et les perspectives de réflexion qu'elles peuvent ouvrir, ces analyses menées en termes de compétences cognitives ne tiennent pas compte des réalités sociales, culturelles et organisationnelles dans lesquelles s'exerce tout métier. Elles oublient qu'un emploi s'exerce dans un environnement donné et que celui-ci joue aussi un rôle dans la façon dont sont mises en œuvre les compétences. Pour reprendre notre exemple de la compétence « faire du vélo », elle nécessite également de connaître les règles de l'environnement dans lequel on pratique cette activité : en ville par exemple, la connaissance du code de la route est quasiment indispensable.

Si la saisie de la compétence repose donc essentiellement sur l'analyse de la situation de travail, il est risqué de faire correspondre trop étroitement les exigences de l'activité et les compétences réellement mobilisées car on peut alors perdre les données de contexte qui ont autant d'influence que le contenu sur la compétence réellement mise en action.

Travail prescrit et travail réel

Inférer la compétence à partir de la situation de travail nécessite en outre de distinguer travail prescrit et travail réel. En effet, les analystes du travail, en particulier les ergonomes ou les sociologues (comme de Terssac, 1992), ont introduit cette distinction car elle permet de tenir compte du fait qu'aujourd'hui, les compétences ne correspondent qu'exceptionnellement à une tâche limitée, précisément identifiée. Dans de nombreuses situations, les activités se révèlent de plus en plus tributaires d'une « intelligence des situations » (Leplat, de Montmollin, 2001), devenue indispensable du fait de l'incapacité d'une norme, si précise soit-elle dans sa définition du travail prescrit, à anticiper l'ensemble des imprévus, aléas et impératifs de choix que rencontrent les titulaires des emplois. Au-delà des exigences de l'emploi, l'analyse du travail peut aussi permettre de repérer quelles compétences spécifiques sont mises en œuvre par les salariés pour assumer leurs tâches, en particulier lorsque surviennent des événements imprévus (pannes, incidents critiques, etc.).

Force est de constater que l'identification des compétences ne peut se faire qu'à partir de l'analyse du travail, mais que l'exercice peut se révéler plus difficile que prévu. On pourra cependant retenir qu'il est nécessaire de tenir compte non seulement du travail lui-même, mais aussi du contexte dans lequel il s'exerce.

À cette distinction fondamentale s'en ajoute une autre consistant à distinguer réalité concrète du travail et image sociale de l'emploi comme base de la définition des compétences requises. Autrement dit, la situation de travail telle qu'on peut l'observer ne permet pas toujours d'en percevoir véritablement la réalité. Celle-ci n'émerge que par hasard, au détour de la résolution d'un autre problème. C'est le cas pour les employés de restauration rapide, tel que nous le développons dans l'exemple ci-dessous.

EN PRATIQUE

Les employés de la restauration rapide : « petit boulot », grandes compétences

Les équipiers de la restauration rapide exercent ce qu'il est convenu d'appeler des « petits boulots » : soit parce qu'ils permettent à des étudiants de financer leurs études, soit parce qu'ils constituent les quelques rares emplois accessibles à des jeunes sans qualification particulière. Leur image sociale est dévalorisée et, de prime abord, les compétences requises pour cet emploi sont définies comme

extrêmement simples : savoir lire et compter, savoir utiliser une caisse enregistreuse et rendre la monnaie, être poli et accueillant pour les clients.

À la suite d'une enquête menée par une enseigne soucieuse de comprendre les raisons d'un fort turnover parmi ses équipiers, en particulier les jeunes sans qualification, des sociologues (Piotet, 1989) ont proposé une analyse inattendue : les équipiers exercent en réalité un métier qui nécessite des compétences beaucoup plus élaborées qu'on le croit généralement. Cela explique pourquoi les étudiants parviennent davantage que les autres à se stabiliser dans ces emplois.

En effet, le travail réel est bien différent du travail prescrit : alors que la file d'attente s'allonge devant sa caisse, l'équipier doit mémoriser les commandes provenant des autres serveurs de manière à élaborer une stratégie subtile quant à l'ordre dans lequel il va aller chercher ses produits. En effet, aux heures de pointe, les mêmes produits sont convoités par tous car la dispersion des demandes est en réalité assez faible et il s'agit de ne pas faire attendre une clientèle pressée. Pour autant, il n'est pas question de faire plus de « zèle » que les autres car on récupérerait alors les files d'attente de ses voisins. Par ailleurs, il existe aussi des « commandes aberrantes », qui concernent des produits plus rarement demandés, et pour pouvoir les satisfaire rapidement, il faut entretenir de bonnes relations avec les cuisiniers qui ont le pouvoir de faire attendre très longtemps un serveur qu'ils voudraient pénaliser du fait de ses comportements à leur égard.

Les jeunes non qualifiés ont du mal à percevoir les enjeux présents dans un tel contexte. Ils n'élaborent pas de stratégie particulière, se contentant de mémoriser leurs propres commandes pour aller chercher les produits dans l'ordre où les clients les ont énoncés, sans se soucier de celles de leurs voisins. Ils attendent alors beaucoup plus longtemps qu'eux leurs produits, pendant que leurs clients s'impatientent. Ne comprenant pas la nécessité d'entretenir de bonnes relations avec les cuisiniers, ils subissent leur pouvoir et finissent par « couler ».

Si le travail est fatigant pour tous, cette fatigue ne recouvre pas la même réalité. À la fatigue physique commune s'ajoutent, pour les jeunes non qualifiés, le stress et l'angoisse en période d'affluence, l'ennui en périodes creuses, souvent mises à profit par les étudiants pour travailler leurs cours.

1.2 Méthodes de repérage et de codification des compétences

De nombreuses méthodes de repérage et de codification des compétences sont disponibles. Nous avons choisi de présenter ici celles qui sont le plus souvent utilisées dans le champ de la gestion des ressources humaines, qui ont été mises en œuvre en entreprise et qui sont reconnues par les professionnels.

L'approche par les connaissances professionnelles

Elle consiste à élaborer un référentiel exprimé en termes de contenus de savoir. Essentiellement promue par l'Éducation nationale, cette conception prévaut surtout dans le domaine de la formation continue. Il s'agit, en effet, de mettre en perspective le niveau de connaissances requis par un emploi et le niveau de connaissances possédé, ce qui permet d'élaborer des programmes de formation individualisés. Cette démarche s'inscrit dans une perspective de pédagogie par objectifs qui s'est concrétisée par la délivrance de diplômes par unités capitalisables.

Les GRETA, groupements professionnels pour la formation professionnelle des adultes, rattachés à l'Éducation nationale, ont recours à ce type d'approche. L'évaluation des compétences s'appuie alors sur trois principes :

- la définition d'un profil de compétences caractéristique de la maîtrise d'un métier, parmi lesquelles figurent celles qui correspondent aux exigences d'un diplôme professionnel ;
- la prise en compte des acquisitions antérieures ;
- le recours à des modes d'évaluation autorisant des mesures et des corrections permanentes, favorisant la connaissance, à tout moment, des profils de compétences des individus.

L'approche par le potentiel estimé

Diffusée par des cabinets de conseils américains (Hay-Mc Ber), cette approche reste minoritaire en France. La compétence y est définie comme « une caractéristique sous-jacente d'un individu présentant une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction » (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 1993). Cherchant à identifier les caractéristiques pouvant prédire le niveau de performance d'un individu, cette approche englobe des éléments aussi disparates que les comportements, les aptitudes, les savoirs ou les traits de personnalité. Elle est surtout utilisée sous l'angle de la sélection, soit pour le recrutement, soit pour la gestion des carrières.

L'approche par les savoir-faire opérationnels

Plutôt que de s'intéresser aux connaissances ou aux traits de personnalité des individus, cette approche s'attache à repérer, par l'observation, ce qu'ils sont capables de mobiliser effectivement dans un contexte de travail déterminé. Très pragmatique, cette approche présente l'inconvénient de déterminer des savoir-faire dépendant à la fois de l'individu et de la situation de travail, si bien qu'il n'est pas toujours possible de faire la part de l'un et de l'autre dans la manifestation du savoir-faire, ni donc d'élaborer un pronostic de performance dans des contextes différents.

L'approche par les démarches intellectuelles

Cette approche, encore appelée approche cognitive (Michel, Ledru, 1991), s'intéresse aux modes de résolution des problèmes dans un contexte organisationnel donné. Il s'agit

de repérer les stratégies de raisonnement qui pourraient être utilisées dans d'autres situations professionnelles que celle de l'observation. Surtout utilisée dans les domaines de la formation et de l'orientation, son application dans l'entreprise reste plus délicate dans la mesure où l'identification des stratégies de résolution des problèmes mises en œuvre dans un emploi reste un exercice difficile.

Ces méthodes se différencient sous divers aspects : démarche d'analyse, but de l'exploration, nature de l'inférence, fondement du référentiel (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 1993). Le choix de l'une d'entre elles suppose d'avoir clairement défini au préalable son projet en matière d'identification de la compétence.

1.3 Les référentiels de compétence

Les référentiels de compétences servent à désigner les compétences requises pour chaque emploi. Ils se présentent sous la forme de listes de compétences, plus ou moins détaillées, en général organisées en fonction des activités de l'emploi. Ils sont devenus aujourd'hui les outils incontournables de toutes les démarches de gestion des compétences. Ils apparaissent en effet comme indispensables à la fois pour identifier et pour évaluer les compétences attendues pour chaque emploi. Leur élaboration ainsi que leur usage soulèvent néanmoins certains problèmes.

Difficultés d'élaboration

La généralisation des référentiels de compétences ne s'accompagne en rien d'une standardisation : de même qu'il n'existe pas de définition universelle de la compétence, il n'existe pas de référentiel type. Il est possible néanmoins de repérer des points communs à la plupart des référentiels utilisés. C'est ce que F. Stankiewicz (2003) a appelé les « points cardinaux » des référentiels de compétence, présentés dans le Repères ci-dessous.

Repères — **Les points cardinaux des référentiels de compétences**

Les référentiels de compétences sont extrêmement divers tant dans leur degré de précision que dans le vocabulaire qu'ils utilisent. Néanmoins, l'auteur a pu retrouver des caractéristiques communes à tous ceux qu'il a analysés. Elles ont été regroupées en quatre grandes rubriques. La variété des notions utilisées, qui ne sont que des exemples, met en évidence une fois de plus l'incommensurabilité du problème de la mesure et de la définition de la compétence.

1. Les aptitudes et les capacités professionnelles requises (*stricto sensu*) : elles renvoient aux savoirs et savoir-faire ainsi qu'aux capacités d'organisation.

2. L'implication dans le travail : sous cette rubrique apparaissent divers éléments tels que la conscience professionnelle (parfois précisée en termes de rigueur et soin, sens

• • •

des responsabilités, respect des délais, etc.), la régularité dans l'effort (ponctualité, assiduité, etc.), la disponibilité et l'adhésion aux valeurs.

3. La prise en compte de la dimension collective du travail : cette rubrique permet de regrouper toutes les qualités ou aptitudes attendues dans l'échange avec les autres, telle que la capacité à communiquer, le sens relationnel et d'équipe, la convivialité, la diplomatie, et pour certains emplois, le leadership et le pouvoir d'influence.

4. L'affrontement de situations-problèmes et à des changements : cela renvoie à des qualités d'adaptation comme l'adaptabilité, l'initiative, la créativité, la flexibilité qui sont autant de compétences génériques, issues de capacités cognitives (esprit d'analyse, capacité de synthèse, faculté de jugement, etc.) et comportementales (curiosité, ouverture d'esprit, résistance au stress).

Source : d'après Stankiewicz, 2003.

L'élaboration de ces référentiels, largement fondée sur l'analyse du travail (*cf. supra*, § 1.1), est moins simple qu'il n'y paraît. Deux problèmes complémentaires se posent en effet :

- celui du langage disponible pour nommer chaque compétence : il s'agit en effet de se mettre d'accord sur une expression qui peut prêter à interprétation en fonction de celui qui l'utilisera dans un contexte donné. Il s'agit précisément de limiter au maximum la possibilité d'interprétation ;
- celui de l'usage qui sera fait du référentiel car on peut aisément imaginer que les besoins de l'utilisateur seront différents selon qu'il s'agit d'un formateur ou d'un recruteur pour l'emploi correspondant au référentiel, ou bien du supérieur hiérarchique chargé de l'évaluation annuelle de son collaborateur.

On pourrait penser que le problème du langage serait réglé par le recours à une description très fine des compétences attendues : si l'on précise au maximum les attendus, il devrait y avoir moins de place à interprétation. Pourtant il n'en est rien, et c'est même l'inverse qui se produit : paradoxalement, « plus une compétence est détaillée, plus sa définition est longue. Contenant alors plus de termes indexicaux, elle a d'autant plus de chances d'être comprise différemment » (Oiry, Sulzer, 2002). Sans compter qu'une telle définition alourdit le référentiel de sorte que celui-ci devient difficile à utiliser.

Quant à l'usage des référentiels, il dépend des acteurs, de leur position dans la structure et de leurs objectifs. Les multiples acteurs qui interviennent dans l'élaboration des référentiels sont en effet « porteurs d'une traduction différente de l'outil » (*ibid.*). Autrement dit, ils lui assignent, au moins implicitement, des objectifs différents. Par exemple, les agents de maîtrise considèrent les référentiels comme des outils d'évaluation du travail, tandis que la direction des ressources humaines en fait un outil de développement de carrière. Or ces deux objectifs peuvent être contradictoires : le contrôle des rémunérations ou des carrières peut conduire à l'absence de reconnaissance des

compétences exercées. Dans ce cas, l'objectif de la direction des ressources humaines entre en contradiction avec celui de la maîtrise qui cherche au contraire à reconnaître les compétences.

Le problème du jugement

Au travers de l'usage des référentiels de compétences, c'est bien la question du jugement de la compétence qui est posée. Si l'utilisation des référentiels soulève le type de problème que nous venons de mentionner, c'est aussi parce que ceux-ci sont un lieu d'expression de rapports de pouvoir qui peuvent être tendus. Ces rapports s'expriment lors de la définition des objectifs du référentiel (à quoi sera-t-il utilisé ? à gérer les mobilités en repérant les compétences requises ou à permettre la gestion des équipes en valorisant les compétences effectivement mises en œuvre ?), puis au moment de son utilisation.

Il s'agit en effet de prendre des décisions concernant les salariés sur l'évaluation de leur plus ou moins grande maîtrise de telle ou telle compétence définie par le référentiel. C'est donc bien la question du jugement qui apparaît car la reconnaissance de la compétence et son existence même n'existent que par le jugement public : nul ne peut se dire compétent lui-même.

Les études du CEREQ (voir Oiry, Sulzer, 2003) montrent qu'un même référentiel peut être utilisé de façon différente par le même évaluateur, selon qu'il évalue par exemple un jeune diplômé ou un opérateur expérimenté. Dans le premier cas, l'accent sera mis sur l'apprentissage des compétences techniques tandis que certaines compétences présentes dans le référentiel – les compétences managériales par exemple – ne seront pas prises en compte. Dans le second cas, on insistera au contraire sur les compétences managériales ainsi que sur la capacité de la personne à transmettre ses connaissances au sein de l'équipe, sans s'attarder sur sa maîtrise de compétences techniques pointues et récentes. Le jugement de compétence risque donc d'être différent selon le choix qui est ainsi fait d'accorder plus ou moins d'importance à une compétence plutôt qu'à une autre.

Par ailleurs, on peut se demander si l'entreprise se limite à vérifier l'acquisition des compétences présentes dans un référentiel. Celles-ci constituent souvent le minimum exigé pour occuper l'emploi. En fait, la compétence peut également relever de l'improvisation, en particulier lorsqu'il s'agit de réagir à un événement inattendu ou inédit. Dans ce cas, c'est moins la capacité à faire ce qui est prescrit que la capacité d'improvisation qui est valorisée. Et il semble que les entreprises attachent en fait plus d'importance à ces capacités d'improvisation. Ainsi se pose la question de l'évaluation qui, très souvent, combine plusieurs objets, comme nous le développons au chapitre 7.

Pour mieux comprendre les pratiques de gestion des compétences et les enjeux auxquels elles s'efforcent de répondre, il est nécessaire de revenir sur l'intérêt que la notion de compétence elle-même présente pour les entreprises, dans la mesure où elle y occupe la place centrale.

2 La compétence : une notion avant tout opératoire

Dans le chapitre 2, nous avons évoqué l'émergence de la notion de compétence en lien avec l'évolution du modèle taylorien-fordien. Nous ne reviendrons donc pas sur ces acquis. Retenons que le modèle de la flexibilité s'accompagne d'une conception plus individualisée du rapport salarial qui accorde désormais une grande importance à la notion de compétence et à l'individu qui en est porteur : ce n'est plus tant le poste de travail qui constitue l'élément clé de l'organisation que les compétences que chacun met en œuvre en situation de travail.

Si la gestion des compétences figure désormais parmi les pratiques communes de la plupart des entreprises, indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité, cela peut s'expliquer par les objectifs généralement assignés à la logique compétence.

2.1 Des objectifs à plusieurs niveaux

On peut dire que la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands types d'objectifs (Dietrich, Pigeyre, 2005).

Tout d'abord, elle sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise. En effet, il ne suffit plus de « tenir un poste » grâce à des diplômes et/ou une expérience acquise correspondant aux exigences requises. Les salariés sont aujourd'hui fortement poussés à s'impliquer, à s'intéresser aux effets de leur travail, à s'efforcer de l'améliorer en permanence. Les procédures qualité par exemple sont autant d'incitations plus ou moins subtiles, poussant les salariés à se préoccuper de la manière dont ils travaillent et des résultats que cela produit. Rechercher la qualité nécessite en effet de ne pas se contenter de faire ce qui est demandé ; c'est en faire « un peu plus », « un peu mieux ». Introduire la notion de compétence dans la définition du travail et des exigences qu'il requiert, c'est donc bien signifier à chacun de nouvelles attentes, en particulier celle de se poser la question de son impact sur la performance globale. Car chacun, à son niveau, est désormais supposé participer de cette production de performance.

En second lieu, la compétence sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'action. L'assignation à la contribution à la performance passe en effet par une maîtrise de l'organisation sur les comportements. Il ne suffit pas de faire son travail, encore une fois : il faut le faire en adoptant les comportements – d'implication, d'intérêt, de préoccupation de qualité (« zéro défaut », « zéro délai », etc.) –, jugés nécessaires par l'organisation.

Enfin, la compétence ne se limite pas à une forme de pression exercée sur l'individu. Elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange. Là où la notion de poste de travail se contentait de déterminer les exigences individuelles dans un cadre prescriptif (*cf.* chapitre 1), la notion de compétence permet de mettre l'accent sur la nécessaire coopération requise entre les salariés. La performance globale n'étant plus considérée comme la simple addition des performances individuelles, elle dépend

en grande partie de la capacité des collectifs de travail à coopérer et s'entraider pour créer ce que certains appellent une « compétence collective ».

Pour toutes ces raisons, la compétence est devenue un véritable concept gestionnaire. Ses apports sont désormais attestés par de nombreuses entreprises qui trouvent dans l'usage de cette notion la possibilité d'articuler trois niveaux complémentaires du pilotage social de l'organisation :

- le niveau stratégique du fonctionnement organisationnel : la compétence « contribue à la rationalisation du fonctionnement de l'entreprise » (Dietrich, 2003). Les discours managériaux constituent autant d'argumentaires nécessaires pour légitimer les changements mis en œuvre, et notamment les exigences nouvelles en matière de performance. En outre, la production d'outils de gestion spécifiques, tels que les référentiels de compétences ou les procédures d'évaluation, matérialise en quelque sorte les exigences assignées en donnant des moyens concrets permettant d'optimiser le fonctionnement des ressources humaines ;
- le niveau managérial de la coordination des équipes. Les objectifs définis au niveau précédent sont ici concrétisés dans les pratiques des équipes de travail et de leurs managers, chargés d'élaborer de nouvelles règles d'organisation. Celles-ci passent par la redistribution des connaissances et des tâches destinée à promouvoir de nouvelles formes de coordination et de coopération ;
- le niveau gestionnaire de l'affectation et du parcours des individus. Il correspond à la mise en acte des compétences. Il s'intéresse aux déterminants des comportements des individus et vérifie ainsi la pertinence des règles d'action négociées au niveau précédent, au travers des implications des acteurs eux-mêmes.

Par la prise en compte simultanée de ces trois niveaux, la compétence permet de repenser le travail et ses règles d'organisation. En effet, chaque situation de travail est analysée de manière à permettre de déterminer ses exigences en matière de capacités et d'aptitudes, et non plus seulement en termes de savoirs et de savoir faire. Les outils mis en œuvre (référentiels de compétences, entretien d'évaluation) permettent ensuite aux managers d'identifier à la fois les ressources de leurs collaborateurs et leurs besoins.

2.2 Une réponse instrumentée à de nombreux problèmes

Comment expliquer à la fois le développement massif de la gestion des compétences dans l'entreprise et la très grande variété des formes qu'elle prend, son caractère contingent ? C'est que, bien qu'elle ne constitue en rien une pratique totalement balisée, la gestion des compétences constitue une réponse à de nombreux problèmes.

La gestion des compétences comme solution à de multiples problèmes

Dans de nombreux cas en effet, la logique compétence est mobilisée comme l'évolution inéluctable qui permettra à l'entreprise de s'adapter aux nouvelles conditions de

son environnement. Derrière cet objectif tout à fait flou s'expriment des préoccupations aussi variées que l'obsolescence relative des qualifications, l'inadaptation des salariés à des changements technologiques majeurs, leur insuffisante polyvalence, le déséquilibre de la pyramide des âges, la maîtrise incomplète des coûts ou le mécontentement des nouveaux entrants en termes d'évolution professionnelle, par exemple. Ainsi, la gestion des compétences apparaît comme une solution possible, voire inéluctable, à chacun de ces problèmes.

Tout se passe comme si un dispositif, en l'occurrence la gestion des compétences, se trouvait paré de toutes les vertus et donc capable d'apporter des réponses pertinentes à toute sorte de problèmes. Autrement dit, comme le note J. March (1991), « les organisations cherchent de préférence des solutions et associent toute solution trouvée à un problème auquel elle correspond ». Cela se révèle plus facile que de trouver une solution *ad hoc* à un problème particulier.

Une telle confiance dans les vertus de la gestion des compétences et en sa capacité à résoudre une aussi grande variété de problèmes peut se comprendre si on analyse la manière dont la prise en compte de la compétence peut s'inscrire dans une démarche de changement organisationnel. En effet, la prise en compte de la compétence implique simultanément différents domaines (Dietrich, Pigeyre, 2011) :

- elle favorise une redistribution des tâches et des responsabilités en cas de réduction d'effectifs ;
- elle permet d'adapter les comportements des salariés aux attentes des clients dans une logique de service et de qualité ;
- elle facilite la réduction des coûts salariaux en redistribuant les tâches et les responsabilités ;
- elle accroît la mobilité professionnelle en développant la polyvalence et l'enrichissement des tâches ainsi que l'identification des compétences transversales permettant le passage d'un emploi à un autre. Ce faisant, elle accroît les possibilités de reconversion des salariés et leur employabilité.

Une telle gestion des compétences peut séduire grâce aux bénéfices qu'elle est supposée apporter, autant aux clients qu'aux salariés et aux responsables de l'organisation. Un tel objet, que certains ont pu qualifier de « mot-valise » (Gilbert, Parlier, 1992), correspond à ce que les sociologues ont coutume de nommer un « objet-frontière » (Star, Griesemer, 1989) : il s'agit d'un objet suffisamment indéterminé pour que chacun des acteurs puisse s'y retrouver et élaborer des stratégies d'appropriation pour espérer tirer parti de la mobilisation de cet objet. Si la compétence est souvent parée de toutes les vertus, c'est en raison de son caractère souple et malléable, d'ailleurs autant vanté que dénoncé. En temps que notion, la compétence est en effet à la fois suffisamment présente dans l'univers de chaque acteur et suffisamment indéterminée pour les rassembler tous, même si à l'usage, c'est-à-dire dès que l'on cherche à mieux préciser la notion en vue d'en faire un outil de gestion, on s'aperçoit que ce n'est pas aussi simple.

Tout compte fait, lorsqu'émerge un problème, il est tentant de vouloir le résoudre en mobilisant une démarche compétence, celle-ci pouvant aussi bien contribuer à traiter d'autres problèmes connexes. Ce type de fonctionnement n'est pas sans évoquer le modèle de « la poubelle organisationnelle » (*garbage can model*), modèle d'analyse de la décision élaboré par M. D. Cohen, J. G. March et J. P. Olsen, qui consiste entre autres à trouver des solutions qui ne soient pas nécessairement alignées aux problèmes qui se posent (voir Musselin, 1993).

L'influence de l'instrumentation automatisée

L'offre importante de dispositifs de gestion automatisée et de progiciels spécialisés contribue également au développement des pratiques de gestion des compétences. Dans ce domaine, l'offre et la demande s'auto-stimulent.

D'un côté, la demande des entreprises en matière de progiciels de gestion s'est accrue en lien avec certains événements bien identifiés : les départs massifs en retraite et le remplacement parfois difficile de certains profils, la création du DIF (droit individuel de formation, voir chapitre 9) ou les tensions sur certains recrutements, par exemple.

De l'autre côté, l'offre de progiciels de gestion dans le domaine de la gestion des ressources humaines s'est également développée en proposant aux entreprises des solutions qui se veulent plus simples, plus rapides à maîtriser et intégrant l'ensemble des dimensions de la gestion des ressources humaines (recrutement, formation, gestion des compétences, mobilité, etc.). Ces solutions permettent en particulier de mieux gérer les énormes bases de données que suppose la mise en place d'une gestion des compétences (référentiels de compétences, nomenclatures de compétences, compétences validées pour chacun des collaborateurs, etc.) et la rendent, tout simplement, possible.

Les systèmes d'information RH se sont beaucoup développés et enrichis, notamment en progiciels spécialisés en gestion des compétences. La plupart des entreprises disposent aujourd'hui de modules qui leur permettent, non seulement de collecter une information systématique sur les compétences détenues par leurs salariés, mais aussi de la traiter plus facilement.

Les apports de ces progiciels concernent d'abord le volet quantitatif des prévisions (Gilbert, 2011). Les applications disponibles utilisent les nombreuses données existantes, déjà prises en compte pour la paie et l'administration du personnel, et élaborent des prévisions de demandes d'emplois à partir d'une analyse statistique des historiques et des événements déterminants (promotions, expression des besoins, etc.). Ces applications peuvent aussi permettre d'anticiper les répercussions sur les compétences détenues dans l'entreprise du lancement de nouveaux produits ou de la création de nouvelles entités. Concernant le volet qualitatif, les utilisations se sont nettement développées. Il ne s'agit plus seulement de proposer des évolutions possibles de l'organisation en se fondant sur des hypothèses de succession (organigrammes de remplacement, plans de succession : nous détaillerons ces outils dans le chapitre 8). Du fait de la multiplication des entretiens dédiés (de fin d'année, d'objectifs, de seconde partie de carrière, etc.) notamment, qu'ils soient décidés dans l'entreprise ou imposés

par le législateur, les dossiers individuels, essentiellement ceux des cadres, s'enrichissent sans cesse, procurant des informations nouvelles. En outre, le développement des réseaux sociaux ou du Web 2.0 contribue à l'émergence de nouvelles pratiques qui placent les salariés eux-mêmes à la source du recueil d'information, qu'il s'agisse d'une auto-évaluation de leurs compétences ou simplement d'enrichir directement leur propre dossier (expériences vécues, formations suivies, postes visés, etc.).

Au-delà des apports indéniables de ces instrumentations, leurs limites sont essentiellement liées au caractère intuitif des prospectives réalisées (Biétry, 2002). Autrement dit, au-delà de l'apparente rigueur que confère à ces démarches l'utilisation de l'outil informatique, il s'avère que les évolutions de l'entreprise qui sont prises en compte résultent principalement des intuitions de l'équipe de direction. L'observation montre que « les résultats d'informatisation les plus satisfaisants se rencontrent dans les cas où la démarche de GPRH préexiste à l'introduction du progiciel » (Gilbert, 2011).

Ces remarques doivent inciter à la prudence : l'utilisation d'un progiciel de gestion des compétences, aussi « avancé » soit-il, ne garantit en rien l'émergence de pratiques nouvelles et n'écarte pas le danger de l'automaticité des décisions. Autrement dit, l'outil vient en appui d'une politique, d'une intention, mais ne saurait en tenir lieu. En particulier, les études mettent en évidence la nécessité d'un travail préalable qui concerne tant l'élaboration d'objectifs partagés avec les salariés et leurs hiérarchies que la conception de processus de décisions qui concernent les individus.

La gestion des compétences, du moins dans ses principes généraux, apparaît donc comme une réponse potentielle à de nombreux enjeux essentiels pour l'avenir de l'entreprise autant que des individus concernés. En pratique, la prise en compte de la compétence comme objet de gestion n'est pas sans poser quelques problèmes, et sa mise en œuvre témoigne, là aussi, d'une grande diversité, comme nous allons maintenant pouvoir le constater.

3 La mise en œuvre de la gestion des compétences dans les entreprises

Sur le terrain, la mise en place de dispositifs de gestion des compétences présente – nous l'avons dit – une grande variété. S'il n'est pas possible de décrire de manière simple ce qu'est *la* gestion des compétences, il est possible néanmoins d'identifier certains éléments susceptibles de produire des formes spécifiques de gestion des compétences.

3.1 Gestion des compétences et structure organisationnelle

Comme pour toute pratique de gestion, la forme prise par la gestion des compétences dans une entreprise donnée n'est pas indépendante de sa structure

organisationnelle. F. Pichault et J. Nizet (2000) ont proposé une typologie qui met en cohérence des configurations organisationnelles et des modèles de gestion des ressources humaines. Elle regroupe les entreprises en cinq catégories correspondant chacune à un modèle de gestion des ressources humaines, lui-même lié à l'une des cinq configurations organisationnelles élaborées par H. Mintzberg, comme le présente le tableau 4.2.

Tableau 4.2 – Configurations organisationnelles, mode de coordination et modèles de GRH

Configurations organisationnelles	Modèles de GRH
Entrepreneuriale	Arbitraire
Bureaucratique	Objectivant
Adhocratique	Individualisant
Professionnelle	Conventionnaliste
Missionnaire	Valoriel

La gestion des compétences risque ainsi d'apparaître plus fréquemment dans des entreprises qui relèvent du modèle individualisant. Les propriétés de ce modèle sont synthétisées dans le tableau 4.3.

Tableau 4.3 – Les caractéristiques principales du modèle individualisant

Gestion prévisionnelle des compétences avec priorité à la sélection.
Action d'accompagnement des départs.
Culture d'entreprise articulée autour d'un projet commun considéré comme facteur d'identification.
Formation alternée, très valorisée, centrée notamment sur le savoir-être.
Évaluation fondée sur le bilan de compétences et la DPO (direction par objectifs).
Promotion au mérite.
Salaire variable, déterminé *a posteriori*.
Temps de travail aménagé.
Communication décentralisée, latérale et informelle.
Dispositifs de codécision au niveau opérationnel.
Relations professionnelles fondées sur l'expression directe.

Source : Pichault, Nizet (2000).

L'expérience mise en place dans l'entreprise Mitsubishi nous paraît significative de ce modèle visant à l'individualisation des pratiques.

Parmi les configurations identifiées par F. Pichault et J. Nizet, le modèle objectivant

EN PRATIQUE

La gestion prévisionnelle des compétences chez Mitsubishi Electric

En 1991, l'entreprise japonaise Mitsubishi Electric a créé en Bretagne un site de production de radiotéléphones et mobiles, qui occupe trois cents salariés, dont trente chercheurs.

Après six années qui ont permis au site de « monter en puissance », l'entreprise a dû rationaliser son management pour passer « d'une gestion réactive à une gestion préventive ». Il s'agissait essentiellement de continuer à motiver les salariés et de pouvoir répondre à leurs demandes d'évolution au sein de la société. En outre, certains principes sont nettement affirmés, en particulier ceux concernant la promotion du « développement personnel de chaque collaborateur » et l'utilisation « au mieux de chaque compétence ».

Une démarche est alors mise en œuvre, qui concerne une gestion prévisionnelle des compétences (GPC) centrée sur l'individu. Elle abandonne explicitement toute référence à l'emploi, considéré comme une approche trop rigide par rapport à des évolutions, tant technologiques que commerciales, qui réclament une différenciation croissante des produits.

Les compétences des opérateurs sont régulièrement évaluées et l'entreprise s'efforce de donner à chacun des moyens de progresser, soit dans l'entreprise soit à l'extérieur. Face à l'incertitude dans laquelle elle se trouve, et qui est communiquée aux salariés, l'entreprise encourage chaque individu à construire son projet professionnel. Il s'agit de disposer de personnes qui auront « appris à apprendre », sachant que les perspectives d'évolution ne peuvent pas être précisées.

Source : d'après Defélix, Dubois, Retour, 1997.

(voir encadré ci-dessous) constitue un autre contexte possible pour le développement de la gestion des compétences. On remarque en effet, que le secteur public, de manière générale, n'est pas resté à l'écart de ces démarches.

Tableau 4.4 - Les caractéristiques principales du modèle objectivant

Planification quantitative des effectifs, accordant la priorité au recrutement.
Licenciements faisant l'objet de conventions collectives.
Culture d'entreprise fondée sur le légalisme.
Formation centrée sur les savoirs et les savoir-faire.
Évaluation fondée sur la description de fonctions avec des critères uniformisés.
Promotion à l'ancienneté ou par concours.
Salaire au temps déterminé *a priori*.
Nette séparation entretemps de travail et temps libre.
Communication centralisée et formelle.
Dispositifs d'information et de consultation.
Relations professionnelles fondées sur la délégation/représentation.

Source : Pichault, Nizet (2000).

A priori, puisqu'il est associé à une configuration de type bureaucratique, ce modèle de gestion des ressources humaines ne semble pas laisser de place à une forme quelconque de gestion des compétences, ne serait-ce que parce qu'il s'inscrit dans des cadres réglementaires et statutaires qui laissent peu de place pour une gestion individualisée dont nous avons vu précédemment le fort lien qu'elle a pu entretenir avec l'émergence de la gestion des compétences. Pourtant, il est possible de trouver des organisations qui relèvent, pour l'essentiel, du modèle objectivant et qui ont néanmoins recours à une certaine gestion des compétences. C'est le cas de la CNAV, présenté ci-dessous.

EN PRATIQUE

La gestion des compétences à la CNAV (Caisse nationale d'assurance vieillesse)

Le contexte de cette expérience est marqué par la signature, en mai 1992, d'un accord paritaire de branche à la Sécurité sociale. Il permet d'associer, à la rémunération fondée sur l'ancienneté, une rémunération plus individualisée.

Pour cela, l'accord prévoit une classification à différents étages. Le niveau de qualification des emplois est identifié par l'analyse du contenu réel des activités, sur la base de critères classants (technicité, animation, gestion, communication). Neuf niveaux de qualification sont ainsi prévus, qui déterminent le coefficient de base de la rémunération. En vertu de l'accord, la progression à l'intérieur de ces niveaux est réalisée de deux manières :

- sur la base de l'avancement conventionnel, quasi automatique, qui dépend essentiellement de l'ancienneté ;
- en fonction du développement professionnel qui permet de moduler la rémunération des salariés selon l'accroissement de leurs compétences individuelles se rapportant à des situations de travail identifiées.

À la CNAV, l'objectif général de la démarche est de faire évoluer les compétences des employés de façon à améliorer les relations avec les assurés sociaux dans le cadre d'une stratégie délibérément orientée service.

À partir de 1993, un dispositif de gestion de projet est mis en place pour définir les référentiels de compétences, qui associe totalement les managers. Pour évaluer l'accroissement des compétences individuelles des agents, il est prévu de mettre en place un entretien annuel qui doit se substituer à la traditionnelle notation, caractéristique des administrations.

Face aux fortes réticences syndicales, la CNAV a dû trouver le moyen d'atteindre ses objectifs tout en respectant sa culture égalitaire. Des compromis ont été réalisés :

- en matière de rémunération : une classification à trois étages a été mise en place, dans laquelle les deux premiers étages (avancement professionnel et parcours professionnel prenant en compte l'ancienneté) maintiennent les grands principes d'une culture égalitaire. Seul le troisième étage, qualifié de « développement professionnel » reconnaît la compétence comme un savoir-faire exercé et validé en situation de travail identifiée, et introduit un degré de liberté supplémentaire. Cela permet de concevoir des trajectoires différentes entre salariés ;
- en matière d'évaluation : un entretien de développement professionnel est mis en place et les cadres de proximité disposent désormais librement de « crédit de degré d'échelon d'avancement supplémentaire ».

L'expérience constitue une rupture avec la logique de l'ancienneté et l'entretien annuel a été généralisé. Le processus de développement professionnel semble constituer un moyen d'apprentissage, notamment pour l'accès à l'emploi, mais les liens avec le système de formation sont faibles. Au total, la nouvelle stratégie orientée service et fondée sur les compétences profite aux agents les plus compétents et les plus dynamiques.

Source : d'après Defélix, Dubois, Retour, 2011 et Le Gall, 1996.

3.2 Intégration de la compétence dans l'entreprise… et au-delà

En matière d'organisation, un autre indice de la grande variété des démarches compétences concerne le degré avec lequel la notion de compétence est intégrée, soit dans le système de gestion des ressources humaines lui-même, soit à d'autres fonctions de l'entreprise (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 1993). Autrement dit, la compétence est-elle d'une

part le pivot choisi pour la mise en œuvre de l'ensemble des actes de gestion des ressources humaines ou seulement d'une partie de ces actes ? Est-elle d'autre part une notion réservée à la gestion des ressources humaines ou bien touche-t-elle également d'autres domaines de la gestion ?

Dans le système de gestion des ressources humaines, l'intégration de la compétence peut être plus ou moins forte. Le recours à la compétence peut n'avoir aucune incidence sur les processus clés de la gestion des ressources humaines tels que le recrutement, la rémunération ou la carrière. C'est le cas lorsque des référentiels de compétences sont utilisés uniquement pour déterminer les besoins de formation, par exemple. L'intégration de la compétence est alors périphérique. Son intégration peut être plus forte si la compétence devient l'élément central sur lequel s'appuient toutes les décisions concernant les individus. On parle alors de gestion *par* les compétences comme dans la sidérurgie par exemple où l'accord A Cap 2000 avait littéralement substitué la notion de compétence à celle de poste comme fondement de l'ensemble du système de gestion des ressources humaines. L'intégration est forte également lorsque la rémunération s'appuie sur la compétence (voir chapitre 5).

Concernant les autres fonctions de l'entreprise, c'est la question du lien entre stratégie et gestion des ressources humaines qui se pose, *via* la compétence : dans quelle mesure la gestion des compétences est-elle liée à une décision stratégique ? Si, comme le suggèrent les modèles théoriques, les compétences constituent un avantage concurrentiel, alors la mise en place d'une gestion des compétences devrait s'inscrire directement dans la démarche stratégique de l'entreprise. En réalité, contrairement à ce que pourrait suggérer l'utilisation, dans les deux champs, du même terme de compétence, ressources humaines et stratégie restent souvent déconnectées. L'analyse stratégique est, par essence, élaborée en termes généraux : la « compétence de l'entreprise » ou son « métier » sont des notions globales et implicites pour les stratèges qui ne cherchent pas à les expliciter outre mesure, ne serait-ce que pour conserver leur caractère secret. En cela, ils s'opposent aux spécialistes de gestion des ressources humaines qui s'efforcent de décrire en détail les différentes composantes de la compétence, au niveau individuel. Par ailleurs, l'analyse stratégique est généralement élaborée en amont du processus décisionnel, alors que la gestion des ressources humaines intervient encore souvent en aval pour réguler les dysfonctionnements et mettre en place les dispositifs de recrutement, rémunération et formation nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie.

Les études actuelles montrent un dépassement relatif de cette préoccupation consistant à faire de la compétence la notion de base incontournable de tout processus de GRH. Si l'ambition première des partisans de la mise en œuvre de la « logique compétence » dans les entreprises consistait bel et bien à l'imposer à la place de celle du poste de travail (voir chapitre 2), le contexte économique actuel d'une part et les enseignements de près d'un quart de siècle d'expériences de toutes sortes d'autre part, orientent désormais les préoccupations dans des directions nouvelles.

Face à la nécessité d'ajuster la notion de compétence au plus près des besoins et fonctionnements organisationnels, on voit par exemple se développer la notion de compétence collective. Pouvant être considérée sur un plan purement sémantique comme un oxymore, la compétence étant avant tout une dimension individuelle, la notion de compétence collective tend à faire valoir la capacité des collectifs de travail à saisir des opportunités, traiter des situations complexes et proposer des solutions innovantes (Chedotel, Pujol, 2010). Pour d'autres auteurs, la compétence collective désigne « un ensemble de compétences produites par la rencontre entre les compétences individuelles détenues par les salariés, les processus organisationnels et les savoir-faire détenus par l'organisation » (Le Boulaire, Retour, 2008).

Néanmoins, malgré la préoccupation légitime des entreprises à chercher à rendre compte d'une dimension plus large de la compétence, force est de constater que la plupart des démarches compétences peinent à penser ensemble compétences individuelles, organisation du travail et management. Ce serait pourtant de la conjonction de ces trois dimensions que pourrait émerger une compétence collective mieux définie.

Une autre de ces nouvelles préoccupations peut être mise en perspective avec les évolutions organisationnelles que nous avons déjà mentionnées (voir chapitre 2). Le fonctionnement des entreprises en réseaux, ainsi que la création de pôles de compétitivité favorisent le développement d'une gestion territorialisée des emplois et des compétences. Celle-ci consiste, de la part de différentes organisations (entreprises, collectivités locales, acteurs de la formation, etc.) présentes sur un même territoire, à tirer parti des ressources offertes par ce dernier.

Le Repères ci-dessous apporte quelques détails sur ces pratiques.

Repères — Quatre idéaux-types de territorialisation

Une étude récente (Defélix, Dégruel, Le Boulaire, Retour, 2010) menée par une équipe de Grenoble a analysé les logiques d'action à l'œuvre susceptibles de dessiner les contours d'une GRH territorialisée :

– contribuer à la vitalité du territoire,

– élargir et fluidifier le marché interne au territoire : groupements d'employeurs, prêts de personnel, pôles de mobilité régionaux,

– s'appuyer sur le territoire pour dégager de nouveaux leviers de performance : mise en place d'une gestion territorialisée des compétences.

L'étude met notamment en évidence l'importance de deux dimensions essentielles dans la structuration des initiatives locales observées que sont l'horizon temporel et le périmètre de gestion :

• • •

– Horizon temporel de court terme (gestion de l'emploi), *versus* horizon temporel de moyen et long terme (gestion des compétences, sécurisation des parcours) ;

– Gestion tirée par la coordination locale (enjeu de fluidification et de circulation des compétences) *versus* gestion tirée par la co-activité (compétitivité liée à une proximité organisationnelle et une gestion étendue des compétences).

L'articulation de ces deux dimensions dessine quatre situations particulières de pratiques, selon le tableau 4.5.

Tableau 4.5 – Quatre situations de pratiques

	Horizon temporel court terme	**Horizon temporel moyen et long terme**
Gestion tirée par la coordination locale	1. Responsabilité sociale d'entreprise et politique d'emploi concertée (diagnostic de bassin d'emploi)	2. Ouverture du marché interne de l'emploi au territoire (pôle régional de mobilité)
Gestion tirée par la co-activité	3. Préservation des compétences clés (groupement d'employeurs, prêt de main-d'œuvre)	4. Gestion de l'emploi et des compétences dans l'entreprise étendue (GTEC)

Les auteurs de l'étude précisent qu'il s'agit là d'idéaux-types destinées à repérer les logiques à l'œuvre dans la mise en œuvre de pratiques variées de gestion territorialisée. La réalité est souvent différente. Des études complémentaires plus approfondies montrent que les difficultés existent. La mise en œuvre d'une réelle GTEC notamment, se heurte à la difficulté de construire un référentiel métier qui ait du sens, au sein du territoire, pour tous les partenaires concernés.

Pour être complet sur les démarches actuelles, il convient de préciser que les pouvoirs publics incitent de plus en plus les entreprises à agir au niveau d'un territoire, quelle que soit la définition précise qui lui est donnée[1]. Toutes ces initiatives ont en commun d'élargir les périmètres d'action pris en compte, qui dépassent celui de la seule entreprise. Du fait de la porosité des frontières organisationnelles, et du développement de pratiques telles que les PIF par exemple, l'entreprise intégrée devient ainsi de moins en moins pertinente. En effet, les Parcs industriels fournisseurs (PIF) constituent de nouvelles formes organisationnelles réunissant sur un même lieu géographique un constructeur automobile et ses principaux fournisseurs. Cela permet de sécuriser les approvisionnements, faciliter le dialogue entre membres du réseau productif et améliorer la qualité. Mais sur le plan social, la proximité géographique de salariés appartenant à des entités juridiques indépendantes provoque des situations inédites et parfois complexes en termes de GRH (Adam-Ledunois, Renault, 2006).

1. Voir le Guide d'action publié par le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales*, mai 2010.

3.3 Limites et risques de la gestion des compétences

Malgré son important développement lié aux multiples avantages qu'elle apporte et que nous avons exposés, la gestion des compétences continue de soulever certaines réserves. Celles-ci contribuent à modérer l'enthousiasme de certains de ces promoteurs qui tendent à la considérer comme l'excellence de la modernité. Car la gestion des compétences présente un certain nombre de risques, tant pour l'organisation que pour le salarié.

Du côté de l'organisation, on constate en effet une certaine tendance à sous-estimer l'importance des moyens nécessaires à sa mise en œuvre. Nombre d'entreprises, comme nous l'avons souligné plus haut, en restent au premier niveau, c'est-à-dire celui de la rhétorique – discours visant à légitimer les changements entrepris –, et de l'instrumentation, – élaboration d'outils et de méthodes – engagées au niveau de la direction de l'entreprise (Dejoux, Dietrich, 2005). Mais son succès dépend de son appropriation par l'ensemble des acteurs : les salariés auxquels elle est destinée et les managers, qui y jouent un rôle essentiel pour concrétiser la démarche et parce qu'ils sont les premiers évaluateurs des compétences de leurs collaborateurs.

Du côté de l'individu, les risques portent sur « un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail » (Gilbert, 2011). D'une part, parce que la formation peut désormais s'effectuer, partiellement, en dehors du temps de travail (voir chapitre 9 sur la formation). D'autre part, parce que la notion de compétence s'élargit à l'ensemble des compétences personnelles, qui ne sont pas forcément acquises ni développées en milieu professionnel, mais dans diverses autres activités, culturelles ou sociales, par exemple. De ce fait, on peut se demander s'il n'y aurait pas là un envahissement du privé par le professionnel. Si certains y voient un intérêt pour l'individu qui se trouve être plus largement pris en compte et davantage reconnu pour ce qu'il est en tant que personne globale, on peut aussi y voir une forme d'envahissement du privé par le professionnel.

En outre, la gestion des compétences engendre de nouvelles règles de concurrence entre les salariés. L'ancienneté et le diplôme, malgré leurs limites, constituent des repères intéressants parce qu'incontestables. La compétence introduit un nouveau critère de différenciation entre les uns et les autres, sans qu'on en maîtrise totalement les constituants. Le jugement de compétence, qui la fait exister, reste en effet toujours provisoire et donc potentiellement (re)mis en doute. Il existe également un risque d'arbitraire susceptible de fragiliser certaines solidarités professionnelles et comportements collectifs, par ailleurs indispensables au bon fonctionnement des organisations (Reynaud, 2001).

Enfin, les logiques sociales et culturelles en vigueur dans nombre d'entreprises demeurent : mises en évidence comme l'une des limites de la gestion prévisionnelle de l'emploi (*cf. supra* l'exemple d'Electropro), elles n'ont pas disparu avec les démarches compétences. Certaines décisions, malgré l'existence d'instrumentations plus ou moins élaborées, ne sont pas prises sur une évaluation des compétences, mais sur d'autres critères.

3.4 Proposition d'une grille d'analyse

Les exemples et les analyses dont nous disposons montrent bien qu'il n'existe pas de modèle de la compétence, ni de typologie satisfaisante, dans la mesure où la gestion des compétences, sous des formes très variées et plus ou moins élaborées, traverse aujourd'hui la quasi-totalité des entreprises. Certes, il semble que la gestion des compétences soit moins intégrée dans les entreprises qui relèvent du modèle objectivant que dans celles qui relèvent du modèle individualisant. Toutefois, nous ne pouvons qu'engager le lecteur à la prudence dans la mesure où, au sein d'une même entreprise, peuvent coexister des modèles de gestion des ressources humaines différents selon les catégories de salariés. Par exemple, la gestion des ouvriers pourrait relever du modèle objectivant tandis que celle des cadres correspondrait au modèle individualisant et, *de facto,* constituerait un espace plus favorable *a priori* à la mise en œuvre d'une gestion des compétences plus élaborée.

Face à l'impossibilité de toute généralisation, il nous semble utile, sur la base des questions principales que nous avons traitées dans cette section, de proposer au lecteur une grille d'analyse capable de l'aider à mieux comprendre une réalité qui apparaît souvent confuse au premier abord. Cette grille se veut opératoire. Elle peut aussi bien s'appliquer à l'analyse de tout projet de gestion des compétences déjà existant qu'être utilisée par un praticien qui voudrait s'engager dans une telle démarche.

Repères — **Grille d'analyse d'un projet de gestion des compétences**

- Quelle est la stratégie visée par l'entreprise au travers de ce projet ?
- Quel est l'objet du projet (nature du (des) problème(s) que l'on cherche à résoudre par l'introduction d'une gestion des compétences) ?
- Existe-t-il un lien entre le projet compétences et la stratégie ? Lequel ? Est-il instrumenté ?
- Comment la compétence est-elle définie ?
- Quelle est sa place dans le champ de la gestion des ressources humaines (recrutement, classification, rémunération, formation, gestion des carrières, etc.) ?
- Quels changements introduit-elle par rapport à d'autres notions existantes (poste, statut, qualification, etc.) ?
- Le projet est-il articulé à d'autres dimensions dans l'entreprise :

– à l'organisation du travail (dispositifs spécifiques mis en place) ;

– à la stratégie générale (quel lien envisagé ?) ?

- Quelles sont les attentes des organisations syndicales ? Y a-t-il accord d'entreprise ?

•••

- Quelles sont les populations de l'entreprise concernées par la démarche envisagée (définition et modalité d'évaluation de la compétence pour chaque population concernée) ?
- Quels sont les principaux acteurs concernés par la mise en œuvre du projet et les rôles qui leur sont affectés (direction générale, direction des ressources humaines, ligne hiérarchique, représentants des salariés, etc.) ?
- Quels sont les outils utilisés (référentiels de compétence, organisations cibles, etc.) ?
- Quels sont les critères élaborés pour le suivi de la mise en œuvre et de la réussite du projet ? Qui est chargé de les faire fonctionner ? Selon quel calendrier ?
- Des moyens sont-ils prévus (budget, acteurs dédiés, intervention de consultants, etc.) ?
- Quelles sont les modalités de contrôle de l'utilisation des moyens ? Un calendrier des opérations est-il prévu ?

3.5 Les évolutions actuelles : le retour de la gestion prévisionnelle

Les évolutions des pratiques de gestion prévisionnelle vers la gestion des compétences, au-delà des mots utilisés, peuvent être comprises comme significatives d'une autre manière d'aborder la question de l'anticipation. C'est pourquoi il nous semble important de rappeler que la gestion des compétences n'a pas supplanté la gestion prévisionnelle là où elle a été mise en œuvre. Par ailleurs, on constate depuis plusieurs années, dans le cadre de l'évolution du droit du travail, qu'une place de plus en plus importante est accordée aux démarches de gestion prévisionnelle.

On peut dire qu'entre les années 1980 et la fin des années 1990, on assiste au passage d'une vision « défensive », sous-jacente aux diverses démarches prévisionnelles, à une vision plus « offensive ». En effet, si l'on excepte les premiers modèles de gestion prévisionnelle, apparus au cours des années 1960, mais restés peu développés, les modèles centrés sur l'emploi à partir des années 1980 ont été élaborés dans des contextes économiques peu porteurs. Ils consistaient essentiellement en des moyens d'action destinés à limiter les méfaits des destructions d'emplois, surtout industriels, liées au développement massif de l'automatisation puis des nouvelles technologies. Pendant de nombreuses années, la gestion prévisionnelle a prioritairement concerné les emplois d'ouvriers, peu ou pas qualifiés, qu'il s'agissait de « reconvertir ».

Progressivement, les préoccupations en matière d'anticipation sont devenues plus offensives, consistant à doter l'entreprise des meilleurs atouts concurrentiels, en termes de métiers et de compétences spécifiques. Du même coup, le contexte économique, qu'il soit porteur ou non, semble être passé au second plan, l'entreprise concentrant ses efforts

sur ses propres ressources. Cela explique que les démarches entreprises ont commencé à concerner, non plus seulement les opérateurs ou les salariés les moins qualifiés, mais également les personnels qualifiés et les cadres. Cela explique également que des entreprises publiques, préoccupées non pas de rentabilité mais de meilleure utilisation des fonds qui leur sont alloués, se soient engagées à leur tour dans des démarches de gestion des compétences. Cela explique enfin l'accent mis sur les aspects individuels, d'une part parce que la notion de compétence est fondamentalement individuelle, d'autre part, parce que cela permet d'associer pleinement l'individu à la prise en charge de son propre destin.

Aujourd'hui, les pratiques des entreprises se sont souvent recentrées sur des démarches prévisionnelles classiques. Cela est principalement lié aux injonctions, voire aux obligations imposées par le législateur, qui trouvent leur origine dans un passé déjà lointain.

En effet, malgré les nombreuses critiques dont elle a fait l'objet, la gestion prévisionnelle a retenu l'attention du législateur depuis longtemps. Ainsi, dès 1989 (loi du 2 août), les entreprises étaient clairement encouragées à mettre en place une gestion prévisionnelle ainsi que des dispositifs de prévention pour ceux de leurs salariés les plus exposés aux « conséquences de l'évolution économique ou technologique ».

À partir des années 1990, que la conjoncture économique soit favorable ou non, l'emploi demeure en crise et le chômage se maintient à des niveaux élevés. Il atteint même les cadres au cours de la décennie, mettant à mal au passage les théories des marchés internes qui faisaient d'eux une catégorie définitivement protégée des aléas du marché du travail. Dans cette situation, les pouvoirs publics n'ont de cesse que de tenter de remédier à la situation. Les mesures législatives constituant en France le moyen privilégié pour intervenir et orienter les actions des entreprises dans les voies choisies, le droit du travail s'enrichit régulièrement de dispositifs nouveaux censés apporter, enfin, une réponse définitive à la crise de l'emploi.

Après avoir connu une certaine désaffection dans les années 1990, pour les raisons que nous venons d'exposer, la première décennie du deuxième millénaire voit donc renaître les démarches de GPEC par le biais de divers dispositifs législatifs.

C'est d'abord la loi de janvier 2002, dite de « modernisation sociale », qui propose une aide aux petites entreprises de moins de 250 salariés pour l'élaboration d'un plan de GPEC. Trois ans plus tard, la loi de cohésion sociale de janvier 2005, dite « loi Borloo », instaure dans les entreprises et les groupes d'au moins trois cents salariés ou qui comptent au moins un établissement ou entreprise de cent cinquante salariés en France, une obligation de négociation triennale « portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires. La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés ».

La succession de ces lois marque l'évolution d'une approche incitative vers une approche plus coercitive : la GPEC a désormais acquis force de loi. Une analyse des premiers accords signés dans le cadre de la loi Borloo met en lumière un certain nombre de similitudes, malgré la variété des contextes concernés (Dietrich, Parlier, 2007) :

- une même conception de la GPEC, conçue en amont comme un cadre de réflexion pour éclairer les changements et en aval, comme outil de gestion des salariés ;
- des concepts gestionnaires identiques, se traduisant par un emboîtement de notions (métiers, familles d'emplois, emplois, compétences).

Repères — **Un bilan de la loi de modernisation sociale trois ans après**

Un bilan établi par la délégation à l'emploi et à la formation professionnelle fait état de 300 accords de GPEC conclus en 2008, marquant ainsi une nette accélération de la négociation. Au total, 50 % des salariés du privé sont concernés (environ 9 millions de personnes).

La DGEFP distingue quatre types d'accords négociés :

– les accords de méthode sur la négociation relative à la GPEC (7 %) ;

– les accords « à froid », sans perspectives ou menaces de suppressions d'emplois à termes (80 %) ;

– les accords « à tiède », qui encouragent la mobilité en identifiant des menaces sur certains emplois (11 %) ;

– les accords « à chaud », qui organisent de façon anticipée la gestion d'une restructuration.

Source : DGEFP, 2008.

La période actuelle se distingue des précédentes dans la mesure où la dimension prévisionnelle et les pratiques qui en découlent sont moins marquées par l'initiative des entreprises que par celle des pouvoirs publics. L'emploi est désormais au cœur des préoccupations du législateur et l'on constate que des démarches « gestionnaires » imaginées et mises en œuvre par certaines entreprises sont progressivement devenues des contraintes obligatoires. Cela illustre la formulation choisie dans la dernière colonne de notre tableau 4.1 (voir ci-dessus, § 2.1), pour caractériser la forme actuelle des modèles de gestion de l'emploi. Parler « d'action publique négociée » (terme que nous empruntons à : Groux, 2001) fait directement référence au fait que les modèles actuels de gestion de l'emploi sont largement le fruit de négociations collectives imposées par le législateur.

Ce retour en force des démarches de gestion prévisionnelle ne doit pas être considéré comme une alternative à des pratiques qui relèvent de ce qu'il est convenu d'appeler la flexibilité. La gestion prévisionnelle ne concerne pas forcément tous les salariés, au

même moment. Elle cohabite donc parfaitement avec le modèle de la flexibilité qui a, au moins partiellement, succédé au modèle taylorien-fordien, et dont nous allons maintenant détailler la mise en œuvre dans les entreprises.

Section 3

La mise en œuvre du modèle de la flexibilité

Thème omniprésent dans les préoccupations et les débats, aussi bien économiques que politiques et sociaux dans les années 1990, la flexibilité fait aujourd'hui moins parler d'elle. Sans doute est-elle devenue une pratique courante au sein des entreprises où elle s'est imposée comme synonyme de souplesse et d'adaptabilité. Malgré les effets néfastes, parfois désastreux, qu'elle produits sur le plan social, sur lesquels nous reviendrons plus bas, la flexibilité se présente comme une pratique largement assumée et ne fait plus guère l'objet de débats passionnés. Ceux-ci se sont à la fois déplacés et précisés, se centrant sur d'autres thèmes comme la souffrance au travail, les inégalités, ou le chômage.

Nous présenterons d'abord les différentes définitions de la flexibilité ainsi que les formes variées qu'elle revêt, en particulier dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Nous évoquerons également les enjeux qu'elle présente et leur évolution au cours des années récentes. Nous analyserons enfin les conditions de sa mise en œuvre dans l'entreprise.

I La flexibilité comme ensemble de pratiques désormais assumées

La flexibilité a longtemps constitué un thème passionnel : vantée au nom de la compétitivité économique et de la fluidité sociale qu'elle engendre, elle est au contraire conspuée pour ses complicités avec l'inégalité et la précarité, voire la souffrance (Périlleux, 2001). Nous voudrions préciser ici ce qui est en question sous le terme de flexibilité.

Il faut d'abord mentionner la polysémie du terme flexibilité, constatée par divers travaux sur les pratiques de flexibilité. Les observations montrent par ailleurs qu'il s'agit d'un objet protéiforme : « Les entreprises mobilisent simultanément plusieurs formes et sources de flexibilité » (Beaujolin-Bellet, 2004). Pour achever de rendre la notion encore plus difficile à circonscrire, les domaines d'application de la flexibilité ne se limitent pas au travail et à l'emploi ; ils concernent également les produits, les processus de production, les processus de décision ainsi que l'organisation. Ainsi, l'entreprise-réseau, l'organisation en flux tendus, la réduction des niveaux hiérarchiques ou

encore la constitution d'équipes projets, sont autant d'expressions qui signalent des démarches de recherche de flexibilité.

Ainsi, il faudrait plutôt parler non pas d'*une*, mais *des* flexibilités.

Les objectifs visés par ces nombreuses pratiques renvoient majoritairement à la préoccupation de l'adaptation à un environnement de plus en plus mouvant et incertain. Dès lors, c'est la constitution de systèmes flexibles qui est en jeu. Nous allons maintenant en détailler les effets pour le champ de la gestion des ressources humaines.

Du fait de son caractère polysémique et protéiforme, la flexibilité ne saurait se définir comme étant un absolu. Elle s'oppose avant tout à la rigidité, considérée par de nombreux auteurs comme la caractéristique principale des modèles du passé, nés à une époque où les marchés et la technologie n'imposaient pas de changements aussi rapides dans la mesure où ils étaient beaucoup plus stables et prévisibles. La flexibilité se définit donc plutôt « en creux », par ce à quoi elle est supposée se substituer, ou par rapport au(x) problème(s) qu'elle est supposée résoudre.

La flexibilité que les organisations recherchent consiste donc surtout – depuis les années 1980 au cours desquelles elle est devenue un thème récurrent – en une amélioration de la situation engendrée au cours de la période précédente par un référentiel établi regardé comme porteur de rigidités multiples. Plus généralement, ce référentiel est celui instauré progressivement depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale par la croissance tant économique que sociale : l'emploi affecté à un individu salarié, fortement réglementé, exercé à temps plein et à durée indéterminée sur le site de l'entreprise et rémunéré selon des modalités issues de la négociation collective ou de la législation en vigueur. Pour résumer, la flexibilité telle qu'elle est définie par le sens commun concerne tout ce qui peut transformer les caractéristiques de ce modèle devenu contre-productif et obsolète pour le rendre moins contraignant et moins rigide. Elle contribue à une « hétérogénéisation de la relation salariale, caractérisée notamment par une rupture dans "la règle des trois unités" (unité de lieu, de temps et d'action) » (Beaujollin-Bellet, 2004).

Tout comme la prévision détaillée dans les premières sections de ce chapitre, la recherche de flexibilité est donc avant tout une finalité, un mode de raisonnement, un cadre de référence pouvant guider la mise en œuvre de chacune des pratiques de gestion des ressources humaines évoquées dans cet ouvrage. La gestion de la flexibilité concerne ainsi toutes les pratiques de gestion des ressources humaines : formation, recrutement, gestion des carrières et de la mobilité, rémunération peuvent être affectés (voire rendus caducs) ou utilisés par la recherche de flexibilité. C'est pourquoi on la retrouvera abondamment en filigrane des chapitres suivants. Nous nous bornerons ici à la définir, à en décrire les principales manifestations et à en préciser les grands enjeux actuels ; ses prolongements techniques propres à chaque acte de gestion des ressources humaines seront aisément repérables dans les chapitres suivants.

2 La flexibilité comme transformation de l'emploi salarié

L'une des expressions les plus visibles de la flexibilité renvoie à la manière dont elle fait évoluer l'emploi salarié tel qu'il a été défini en France pendant la période dite des « Trente Glorieuses ».

2.1 Les avatars du salariat

Jusqu'à une période récente, la main-d'œuvre nécessaire à la production d'un bien ou d'un service était, pour la plus grande partie du travail, liée à l'entreprise, alors « communautaire » (Galambaud, 1994) et aux frontières clairement définies, sous la forme d'un contrat de travail. Aujourd'hui, de nombreuses personnes contribuent à la production du bien ou du service sans que leur contrat de travail ne les lie à cette entreprise. C'est le cas par exemple des intérimaires, qui sont mis à la disposition d'une société cliente pour un temps déterminé (la mission) par leur employeur (entreprise de travail temporaire). C'est également le cas de la sous-traitance. Ces pratiques relèvent de ce qu'il est convenu d'appeler une externalisation *de la main-d'œuvre*.

Le travail temporaire

Il constitue sans doute la modalité d'ajustement la plus évidente et la plus immédiate. En période de crise, c'est en effet le travail intérimaire qui est atteint en priorité, les entreprises commençant par réduire leur activité en limitant voir supprimant le travail intérimaire. Ainsi, l'année 2009 qui a enregistré une baisse de 2,2 % du PIB a enregistré parallèlement une baisse de 28,7 % du travail intérimaire (*source* : Observatoire des métiers et de l'emploi). Il représentait ainsi 2,5 % de l'emploi salarié à temps plein (soit 447 348 personnes), contre 4,5 % en décembre 2000.

On constate en fait d'importantes variations de l'emploi intérimaire sur des périodes courtes. Ainsi, à la fin du deuxième trimestre 2011, 604 400 salariés sont intérimaires, un nombre quasiment stable par rapport au trimestre précédent. L'emploi intérimaire, en forte augmentation depuis le deuxième trimestre 2009, avec un pic de croissance au premier trimestre 2010 suivi d'une décélération progressive depuis, s'est stabilisé au deuxième trimestre 2011. En un an, 53 700 postes d'intérimaires ont été créés (soit une augmentation de 9,7 % : Finot, 2011a). Mais dès le trimestre suivant, l'emploi intérimaire se contracte brutalement et recule de 16 000 postes, ce qui représente une diminution de 2,3 % en un seul trimestre (Finot, 2011b).

L'intérim concerne au premier chef les familles professionnelles d'ouvriers qualifiés et non qualifiés, dans les secteurs du bâtiment, de la mécanique, des industries de process, de l'électricité et de l'électronique.

L'intérim constitue également un moyen privilégié pour les jeunes d'accéder à un emploi. Ainsi en 2009, les jeunes de moins de 25 ans représentent 28,5 % des effectifs intérimaires. On note également un accroissement constant de la part des seniors (50 ans et plus) parmi les intérimaires, passant de 4,1 % des effectifs en 1996 à 8,6 % en 2009. Toutefois, d'autres catégories professionnelles sont concernées, comme en témoigne la montée constante des cadres et professions intermédiaires parmi les intérimaires, dont ils représentaient 9,3 % des effectifs en mai 2011 (Dupuis, 2011).

Enfin, la manière dont l'intérim est vécu est multiforme et certains chercheurs comme A. Lacroux (2008) utilisent la notion de « précarité perçue » (ou précarité subjective) pour montrer que les trajectoires des intérimaires, mais aussi leur implication au travail, ne peuvent s'expliquer par leurs seuls statuts et relation d'emploi atypiques. Des études essaient ainsi de manière récurrente depuis le début des années 2000 de cerner la diversité des trajectoires et des vécus des intérimaires : elles mettent toutes en évidence, sous des appellations différentes, l'existence de « permanents de l'intérim » (voir le Repères ci-dessous).

Repères — Les mondes de l'intérim

La première étude ayant montré que les salariés qui connaissent des situations de flexibilité externe et de précarité ne sont pas nécessairement dans une situation contrainte et subie négativement était celle de C. Faure-Guichard (1999, 2000). Elle distinguait, à l'issue de quarante entretiens semi-directifs menés auprès d'intérimaires, trois identités/trajectoires bien distinctes :

– **l'intérim d'insertion** : c'est le fait de salariés en début de cycle de vie professionnelle qui n'ont jamais réussi à trouver un emploi en CDI et pour qui l'intérim fait figure de premier palier de stabilisation. L'entreprise de travail temporaire (ETT) joue le rôle d'une véritable institution socialisatrice dans la constitution de l'identité professionnelle ;

– **l'intérim de transition**, certainement la plus mal vécue et la plus hétérogène en termes de trajectoires, elle concerne des individus confrontés malgré eux à l'intérim et qui souhaitent en sortir au plus vite. Ayant connu d'autres emplois qui ont façonné leur identité, ils vivent l'intérim comme un traumatisme dont les facettes peuvent être financières, physiques ou identitaires. Au sentiment de disqualification professionnelle s'ajoute celui de la disqualification sociale et l'identité professionnelle reste arrimée au « vrai » métier exercé auparavant. Le rapport à l'ETT est utilitaire : il s'agit d'un intermédiaire avec l'entreprise utilisatrice que l'intérimaire considérera fréquemment comme son véritable employeur ;

– **l'intérim de profession**, concerne des individus qui s'installent dans le travail intérimaire et en font un usage volontariste. Au-delà de caractéristiques socio-démographiques très diverses, deux sous-ensembles se distinguent. Le premier rassemble des individus dont l'usage professionnel et stratégique de l'intérim s'inscrit

• • •

dans une « conception polycentrée de leur vie ». Ainsi en est-il de Fabrice qui a su se faire apprécier de son agence d'intérim en acceptant des missions urgentes ou ingrates sans rapport avec sa formation de base. En contrepartie, il obtient des missions mieux rémunérées et plus qualifiantes et, surtout, il travaille quand il le souhaite : refusant de s'investir totalement dans la vie professionnelle, il prend quatre mois de vacances chaque année (sauf lorsqu'il n'a pas assez d'argent). Restant lucide sur les pratiques des entreprises, il accepte toutes sortes de missions : son identité professionnelle est pour lui seconde et il met l'intérim au service de son rapport atypique à l'emploi. Mieux, il en tire un sentiment d'indépendance, de renouvellement permanent, d'apprentissage qui finit par lui faire négliger les pistes de CDI qui s'offrent à lui. Le second regroupe de véritables « professionnels de l'intérim », très recherchés sur le marché du travail en raison de compétences/qualification spécifiques, reconnues par les entreprises. Dotés de très fortes identités professionnelle et éthique du travail, ils négocient leur professionnalité et refusent l'embauche. Ainsi, Christophe, titulaire de deux CAP (carrosserie et charpente) travaille depuis plusieurs années en intérim comme réalisateur d'ouvrages d'art. Souvent amené à encadrer des équipes, il obtient des rémunérations supérieures à celles qu'il aurait comme salarié permanent : ayant un peu le sentiment d'être son propre patron, il sait qu'il doit cependant toujours combattre l'image négative de l'intérimaire. Prenant très rarement des vacances, il enchaîne les missions. Comme Fabrice, il considère l'ETT comme son seul véritable employeur et lui témoigne une véritable fidélité.

En 2002, C. Jourdain dégageait, à l'issue d'une enquête qualitative et longitudinale auprès de deux cohortes de 130 intérimaires interrogés à 9 mois d'intervalle, cinq profils : les intérimaires « à la recherche d'un revenu d'appoint », ceux qui s'y trouvaient « dans l'attente de mieux », ceux qui étaient « en quête d'un tremplin professionnel », ceux qui subissaient un « intérim à durée indéterminée » et, enfin, les « intérimaires par choix » qui représentaient environ un sixième de son échantillon et qui voyait dans l'intérim des avantages liés à leur carrière ou à leurs choix de vie : possibilité de choisir ses missions, voire de les interrompre, variété des situations de travail, gestion de son temps de travail. Plutôt plus âgés, plus diplômés et moins chargés d'enfants que les autres, ils reconnaissent le professionnalisme que l'intérim leur apporte et ils ont « une conscience aiguë de leurs compétences et de leur valeur intérimaire » (Jourdain, 2002, p. 13).

Chez Fréchou (2004), la catégorie des « permanents de l'intérim » se recrutait parmi les 25 % d'intérimaires qui l'étaient au moins quatre années sur cinq entre 1998 et 2002 : gravitant de manière quasi continue dans ce milieu où ils opéraient en moyenne plus de six mois par an, ils captaient à eux seuls près de 20 % du volume total du travail temporaire en 1998. Ils ajustaient leur temps de travail à la conjoncture en travaillant davantage les années fastes et en devenant ainsi « une force de travail permanente, sans pour autant être employée sur des postes permanents » (Fréchou, 2004, p. 2). Majoritairement ouvriers, travaillant dans l'industrie et le bâtiment, souvent plus âgés que la moyenne des intérimaires, ce sont à 80 % des hommes qui changent moins que les autres de secteur d'activité.

En 2011, le PRISME (PRofessionnels de l'Intérim, Services et Métiers de l'Emploi : le syndicat professionnel de la branche du travail temporaire) et l'Observatoire des métiers

et de l'emploi publient les résultats d'une enquête de grande ampleur (5 000 intérimaires interrogés par questionnaire tous les quatre mois entre mars 2009 et octobre 2010 et menée d'une enquête qualitative : 110 entretiens autobiographiques et 10 groupes rassemblant 80 participants). Elle identifie six grands profils : parcours heurtés (19 % de l'ensemble), jeunes sortant du système d'enseignement, entre insertion professionnelle et déclassement (17 %), gestion des périodes de transition professionnelle (16 %), voie d'intégration professionnelle pour les étrangers (4 %) et deux catégories pour lesquelles l'intérim fait en quelque sorte figure de « choix » :

– **l'intérim comme « stratégie pour concilier activité rémunératrice, projets personnels et volonté d'indépendance » (12 %)** : « ils affichent une grande indépendance dans leur recherche de missions et un haut niveau de qualification. Pour eux, le recours à l'intérim est avant tout le moyen de gérer une période de transition pour retrouver une activité professionnelle. Ils inscrivent ensuite l'intérim dans leur stratégie personnelle car c'est pour eux une forme d'emploi privilégiée en raison de la liberté procurée. Ils couplent ainsi avec habileté leur activité en intérim et leurs projets personnels » (PRISME/OME, 2011, p. 7) ;

– **les « intérimaires de carrière » (24 %)** : « Très satisfaits de leur situation, ils construisent principalement leur carrière *via* le travail temporaire, le développement de la polyvalence, l'accès à la formation, ou l'apprentissage « en situation ». L'intérim leur permet de rester en activité et de jouir d'une certaine liberté. Ils ne sont pas à la recherche d'un CDI » (*ibid*., p. 6).

Enfin, la DARES (Domens, 2011) élabore une dernière typologie en 2011 (période d'étude : 2003-2009) où, à côté des « irréguliers » (12 % des intérimaires en moyenne, présence récurrente, mais discontinue dans l'intérim, volume de travail moyen), des intérimaires « en insertion progressive » (16 %, présence assez ancienne en intérim, avec un volume se renforçant au fil des semestres), « des « intensifs récents » (16, %, présence récente dans l'intérim, mais volume de travail important) et des « occasionnels » (42 %, faible volume de travail sur l'ensemble de la période d'étude : chaque intérimaire étant suivi sur six trimestres consécutifs), figurent les « permanents ». Représentant 13 % des individus, ils se caractérisent par un volume de travail élevé et une présence ancienne et ininterrompue dans l'intérim et « concentrent les caractéristiques traditionnelles du travail temporaire (masculin, industriel et ouvrier) à l'exception de l'âge (ils sont plutôt expérimentés alors que les jeunes sont, en moyenne, surreprésentés dans l'intérim » (Domens, 2011, p. 2-3)… et ce sont ceux qui sont le moins touchés par la crise de 2008-2009, période sur laquelle ils voient leur part dans le volume du travail intérimaire passer de 21,9 % à 24,7 %).

La sous-traitance

Pratique fort ancienne, la sous-traitance se développe actuellement. Elle désigne le fait que des fonctions ou activités auparavant réalisées par des salariés de l'entreprise

(donneur d'ordres) sont confiées, par l'intermédiaire d'un contrat commercial, à une société de prestations de service (preneur d'ordres). Celle-ci est généralement spécialisée sur le type de prestation qu'elle offre (d'où une qualité et une productivité que l'on peut espérer élevées) et absorbe en grande partie les risques liés à une fluctuation d'activité : si l'entreprise cliente est en difficulté ou a de moindres besoins, elle peut rediscuter ou interrompre le contrat en question. La firme sous-traitante, elle, devra rechercher d'autres clients sous peine d'avoir à licencier son personnel excédentaire.

Il existe deux formes distinctes de sous-traitance :

- la *sous-traitance de capacité*, qui permet au donneur d'ordres d'honorer des marchés que sa capacité de production insuffisante ne lui aurait pas permis d'assumer seul ;
- la *sous-traitance de spécialité* qui assure l'incorporation au service ou produit final du donneur d'ordres d'un service, d'un sous-ensemble, d'une pièce qu'il lui serait financièrement ou techniquement difficile de produire lui-même (Barreau, 2005).

On observe également le développement d'une sous-traitance de haut niveau qui est le fait des bureaux d'études et des sociétés de conseil en gestion des ressources humaines, en informatique, etc. Contrairement à l'intérim qui est régulièrement mesuré par les services statistiques du ministère du Travail, le poids de la sous-traitance dans l'économie reste difficile à évaluer. En effet, les entreprises ne sont nulle part tenues de déclarer la part de leur activité relevant de la sous-traitance.

Autres modalités d'externalisation de la main-d'œuvre

Aujourd'hui, d'autres modalités d'externalisation de la main-d'œuvre ont fait leur apparition. Elles permettent de conclure de nouveaux types de relations contractuelles visant à diminuer les coûts salariaux et aboutissent notamment à une répartition différente du risque et de l'organisation du travail (Dupuy-Larré, 1998). Elles concernent davantage les cadres :

- *contrats de franchise ou de concession*, pour la commercialisation et la distribution de produits ;
- *parrainage* (proche de l'*essaimage*) : l'entreprise aide le salarié à développer ou créer une nouvelle activité à l'intérieur ou hors de la société originelle ;
- *contrats de rétrocession d'honoraires* ;
- *détachement* : le cadre – cas le plus fréquent – continue d'être payé par son entreprise qui le « prête » à d'autres firmes moyennant facturation des services rendus (Brusa, 1999).

Également récentes, les entreprises de *portage salarial* « transforment » les honoraires en salaires et permettent à une personne de travailler comme indépendant tout en conservant une couverture sociale de salarié. Un individu en contact avec une entreprise qui n'a pas la possibilité d'embaucher évite les inconvénients liés au statut de travailleur indépendant (mortalité de ce type d'activité, formalités administratives)

en s'adressant, après avoir négocié la nature et le montant de sa prestation, à une entreprise de portage. La firme cliente verse des honoraires à l'entreprise de portage, laquelle sert en quelque sorte de boîte aux lettres, prélève sa commission et établit un bulletin de salaire à l'individu dont le statut paradoxal et hybride est celui d'« indépendant salarié ». Révélateur de l'enracinement de cette pratique, le Syndicat national des entreprises de portage salarial (SNEPS) est né en 1998 et tente d'inciter les pouvoirs publics à doter la profession d'un véritable cadre juridique qui n'existe pas encore. Revendiquant près d'une trentaine de membres, il affirme représenter en 2011 environ 80 % de l'activité de portage en France et occuper environ 8 000 salariés. Les activités de conseil et de prestations de services intellectuels constituent l'essentiel des activités. Le système profite particulièrement aux seniors, les plus de 45 ans constituant la majorité des individus adhérents[1]. Preuve du caractère émergent et encore peu structuré de ce secteur, une Fédération nationale du portage salarial (FENPS) s'est créée en 2004 (elle revendique 35 entreprises adhérentes et affirme quant à elle représenter 60 % des entreprises affiliées à un syndicat de la profession [2]), puis, en 2005, l'Union nationale des entreprises de portage spécialisées (UNEPS[3]) qui, elle, compte 9 adhérents. Le secteur compte donc pas moins de trois syndicats professionnels.

Toutes ces formes d'externalisation visent essentiellement deux objectifs. D'une part, elles permettent de reporter sur d'autres, salariés ou structures, les variations d'activité et leurs conséquences et l'intérim apparaît à cet égard comme une réponse d'ajustement conjoncturel. D'autre part, elles permettent de réduire les coûts salariaux en réduisant les effectifs permanents concernés par des conventions collectives avantageuses. Cela étant, même si l'on assiste à une diversification des liens entre individu et entreprise, le développement de l'externalisation reste encore largement conjoncturel.

2.2 L'émiettement de l'emploi à temps plein

Outre l'évolution des formes de contrat, la flexibilité concerne également la norme de l'emploi à temps plein. Dès le XIXe siècle, la durée du travail a fait l'objet de réglementations. Sur une durée de près de 150 ans, de 1850 à 1980 environ, l'idée et la réalité d'un « temps légal de travail » s'est progressivement institutionnalisée, sous une forme dominante caractérisée par « *a*) les normes temporelles, *b*) une consécration de l'État comme puissance normative, *c*) des règles communes, enfin *d*) un dispositif de sanction » (Thoemmes, 2000). Cette « invention du temps de travail » (Thoemmes, 2000, p. 9-47) a effectivement permis de produire des normes temporelles comprenant plusieurs dimensions :

- *d'abord une durée hebdomadaire* : 40 heures de 1936 à 1981, puis 39 heures et, enfin, 35 heures depuis 2002 pour toutes les entreprises (2000 pour celles de plus de vingt salariés) ;

1. Ces données sont issues du site du SNEPS : http://sneps.fr.
2. *Source* : http://www.fenps.fr.
3. Voir : http://www.uneps.org.

- *puis une durée maximale* : 10 heures par jour, 48 heures par semaine et 44 heures de moyenne sur 12 semaines consécutives. Par ailleurs, les salariés doivent bénéficier d'un repos quotidien de 11 heures au minimum ;
- *des jours de repos et des congés payés* : les salariés doivent bénéficier d'un repos hebdomadaire de 24 heures, auquel s'ajoutent les heures de repos quotidien. De deux semaines de congés payés créés en 1936, on est passé à quatre, puis à cinq semaines avec les lois Auroux de 1982.

Le rôle de l'État comme puissance normative (législation ou impulsion d'une négociation interprofessionnelle) a été examiné au chapitre 3. L'Inspection du travail constitue la force coercitive chargée par l'État de faire respecter les règles évoquées ci-dessus.

Depuis le début des années 1980, la norme hebdomadaire de durée du travail, qui a peu à peu remplacé la norme journalière et s'est imposée de manière hégémonique dans le droit, correspond de moins en moins, par son caractère étroit et rigide, aux contraintes des entreprises et les oblige à avoir recours à des méthodes coûteuses pour adapter leurs ressources humaines aux fluctuations de l'activité. L'État lui-même a encouragé les partenaires sociaux à se saisir de cette question et à produire des « normes variables » (Thoemmes, 2010), arrangements non seulement différents d'une région, d'une entreprise, voire d'une catégorie de salariés, à l'autre, mais aussi très évolutifs, réversibles et portant sur des objets différents grâce à des dispositifs très diversifiés. Jalonnée d'échecs cinglants et de réussites, tant en matière de négociation que de législation, l'histoire du temps de travail, depuis le début des années 1980 (Freyssinet, 1997), a été particulièrement mouvementée.

La réduction du temps de travail

La réduction du temps de travail semble constituer le sens de l'histoire depuis le milieu du XIXe siècle : d'une durée de travail annuelle égale à 3 047 heures par salarié en 1831, on est passé à 1 631 heures en 1995 (Marchand, Thélot, 1998, p. 240), cette durée étant en 1999 de 1 722 heures par an pour les seuls travailleurs à temps complet des entreprises de plus de dix salariés (Ulrich, 2001), pour s'établir *in fine,* à 1 650 heures par an en 2005, c'est-à-dire après que la législation sur les 35 heures a donné ses pleins effets (Beffy, 2006). Elle était même de 1 559 heures par an en 2007 si l'on inclut les salariés à temps partiel dans le calcul (Bouvier, Diallo, 2010).

La mise en place des 35 heures, dans le cadre des lois Aubry I et II de 1998 et 2000, après la loi de Robien de 1996 sur la réduction de la durée du travail, a certainement constitué l'une des évolutions sociales les plus remarquables de ces dernières années, tant par ses modalités de négociation (voir le chapitre 3) que par les dispositifs d'aides publiques qui l'ont accompagnée (exonérations de charges, dispositifs d'appui-conseil pour aider les entreprises à parvenir à des accords, notamment sous le gouvernement Jospin), par l'ampleur de la réduction du temps de travail qu'elle constitue, ainsi que par l'abondance des travaux et des controverses qu'elle a suscités (en particulier quant à son caractère créateur – ou non – d'emplois).

En 2006, après plusieurs années de fonctionnement, un premier bilan de cette loi peut être dressé. Les données disponibles concernent les années 2002-2003 (Coutrot, 2006). Établies sur la base d'une enquête nationale, elles sont centrées sur la mesure des effets de la réduction du temps de travail (RTT) sur les conditions de travail des salariés bénéficiaires (voir Repères).

Repères

Les effets des 35 heures sur les conditions de travail

• **Si les salariés sont concernés à 85 %** – leur entreprise ayant mis en œuvre un processus de RTT –, seulement 65 % d'entre eux indiquent que leur propre temps de travail a été effectivement réduit. Ce sont en effet les salariés travaillant à temps plein (69 %) qui ont davantage bénéficié de RTT que ceux à temps partiel (40 %), ainsi que ceux des grandes entreprises (42 % seulement des salariés des entreprises de moins de 20 salariés sont concernés). Les salariés occupant des fonctions de direction, mais aussi ceux de la manutention, des fonctions de production ou commerciales sont un peu moins que les autres concernés par la RTT.

• **Avec le passage aux 35 heures**, la durée du travail est plus courte, mais il apparaît que la flexibilité du temps de travail est plus répandue : 57 % des salariés signalent des durées hebdomadaires variables selon les périodes, contre 45 % en l'absence de RTT. En même temps, ces horaires sont plus prévisibles : les salariés dont le temps de travail a été réduit ont 25 % de chances de plus que les autres de connaître leurs horaires pour la semaine suivante. Cela peut s'expliquer par une plus grande formalisation de l'organisation du temps de travail et donc une meilleure prévision.

• **Concernant les conditions de travail**, la pression temporelle est moins forte en présence de RTT : les salariés concernés se disent moins « obligés de se dépêcher » que les autres et n'estiment pas plus souvent que les autres que leur travail soit « stressant ». En revanche, les contraintes organisationnelles pèsent davantage sur les salariés ayant réduit leur temps de travail. Leur travail est organisé de façon plus rigide, leur rythme de travail dépend de celui de leurs collègues et ils sont plus fréquemment soumis à un contrôle ou un suivi informatisé. Par ailleurs, la RTT a contribué à diffuser la polyvalence et la formalisation du travail. Les salariés concernés doivent plus souvent que les autres, « interrompre leur tâche pour une autre non prévue » et rendre compte par écrit de leur activité.

• **Dans les petites entreprises**, les salariés à temps de travail réduit évoquent de meilleures conditions de travail : davantage de liberté de décider comment faire son travail, d'occasions de développer ses compétences et d'apprendre de nouvelles choses, de marges de manœuvre, de soutien social, une moindre intensité du travail et une bien meilleure ambiance de travail. Il se peut que ces conditions de travail aient préexisté, dans ces petites entreprises, à l'introduction de la RTT.

Au total, les salariés sont majoritairement satisfaits de la baisse de leur temps de travail, et cela d'autant plus que la RTT a été mise en œuvre depuis plus longtemps. Cependant,

• • •

quelle que soit la date d'entrée en vigueur de la RTT, 15 % des salariés restent toujours mécontents. Ils estiment que leur charge de travail « n'a pas diminué autant que leur temps de travail ». Plus du tiers d'entre eux estiment que la RTT les contraint à travailler « plus souvent tard le soir ou tôt le matin » et qu'elle ne leur permet pas de faire un travail aussi soigné qu'avant.

Concernant les créations nettes d'emploi, qui constituaient l'objectif premier des lois Aubry, les données sont difficiles à établir de manière définitive. Comme souvent dans des cas semblables, il est difficile d'isoler un facteur parmi d'autres pour mesurer son effet. Selon les sources et les méthodes retenues, l'évaluation des emplois créés par les 35 heures varie : de trois cent dix mille à quatre cent mille sur la période 2001-2003 (Arthus, Maillard, 2003) pour la Caisse des dépôts et consignations, deux cent soixante mille emplois créés en trois ans selon l'INSEE (INSEE, 2005).

L'aménagement du temps de travail

La réduction du temps travail, notamment dans le cadre des 35 heures, ne peut être totalement analysée sans tenir compte de l'aménagement auquel elle a donné lieu. En effet, les lois Aubry sont fondées sur une forme d'échange, dont les modalités restaient précisément à négocier dans chaque entreprise, entre un temps de travail réduit pour les salariés et des contreparties pour l'employeur, en termes d'organisation du travail, d'annualisation possible du temps et de compensations salariales. L'enjeu majeur a consisté à faire d'un avantage social une opération peu coûteuse, sinon neutre, pour les entreprises et susceptible de créer des emplois.

La possibilité d'annualisation du temps de travail avait déjà été introduite dans la loi de Robien de 1996. Aujourd'hui, l'annualisation prend essentiellement la forme de la modulation du temps de travail, laquelle introduit, pour des salariés dont la norme de référence continue d'être un horaire hebdomadaire, des possibilités de variation des horaires de travail d'une semaine sur l'autre (voir Repères).

Repères — **L'aménagement du temps de travail**

La loi du 20 août 2008 a simplifié les modalités d'aménagement du temps de travail. Désormais, un accord collectif d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord de branche, peut définir les modalités d'aménagement du temps de travail et organiser la répartition de la durée du travail sur une période supérieure à la semaine et au plus égale à l'année. Cet accord prévoit :

- les conditions et délais de prévenance des changements de durée ou d'horaire de travail ;
- les limites pour le décompte des heures supplémentaires ;
- les conditions de prise en compte, pour la rémunération des salariés, des absences ainsi que des arrivées et départs en cours de période.

Sauf stipulations contraires d'un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, d'une convention ou d'un accord de branche, le délai de prévenance en cas de changement de durée ou d'horaires est fixé à 7 jours.

En l'absence d'accord collectif en matière d'aménagement du temps de travail, l'employeur peut néanmoins organiser un tel aménagement :

- la durée du travail peut être organisée sous forme de périodes de travail, chacune d'une durée de quatre semaines au plus ;
- l'employeur communique au moins une fois par an au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel un bilan de la mise en œuvre du programme indicatif de la variation de la durée du travail ;
- les salariés sont prévenus des changements de leurs horaires de travail dans un délai de 7 jours ouvrés au moins avant la date à laquelle ce changement intervient.

Source : ministère du Travail.

La législation récente en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail, entre incitation et contrainte (voir chapitre 3), a développé ou complété des instruments qui permettent et encadrent la pratique des entreprises et des branches. Ces instruments sont très évolutifs, au moins quant à leurs modalités techniques. Le compte épargne-temps (voir le Repères ci-dessous) fournit un exemple intéressant de la manière dont le temps de travail est désormais pris en compte d'une manière très globale.

Repères — Le compte épargne temps (CET)

Le compte épargne temps, institué par la loi du 25 juillet 1994 sur la participation des salariés dans l'entreprise, a été développé et étendu par les lois Aubry, puis plusieurs fois modifié, notamment par la loi du 20 août 2008. Pour être mis en place, il doit faire l'objet d'un accord ou d'une convention d'entreprise ou d'établissement, et à défaut de branche ou de groupe., Il permet au salarié d'accumuler des droits pour bénéficier d'un congé rémunéré de longue durée, pour réaliser un projet professionnel, répondre à des besoins familiaux ou simplement un congé sabbatique. Les droits permettent aussi la rémunération immédiate ou différée en contrepartie de périodes de congés ou de repos non pris. Les droits accumulés sur le CET permettent enfin d'anticiper sa cessation d'activité ou de racheter les annuités manquantes pour liquider sa retraite à taux plein.

Il n'existe plus de liste limitative des éléments pouvant être affectés sur le CET, ni de liste limitative des usages qui peuvent être faits des droits accumulés. La loi met en place un dispositif fiscal et social avantageux visant à inciter les salariés à utiliser les droits accumulés sur le CET en vue de la retraite.

Réduction et aménagement du temps de travail vont ainsi de pair, même si l'aménagement du temps de travail a préexisté, dans la législation, à la loi sur les 35 heures. C'est pourquoi, une évaluation complète des effets des lois Aubry nécessite de mettre en perspective les deux dimensions. De nombreuses enquêtes ont été menées au cours de la décennie passée pour tenter de mesurer les apports et les limites de cette loi très médiatisée. On en retiendra que le bilan est mitigé. C'est sans doute la raison pour laquelle cette même question alimente encore, dix ans plus tard, de nombreuses controverses, notamment politiques, sur fond d'idéologie. L'annonce, maintes fois répétée par certains hommes politiques, de « revenir sur les 35 heures », ne s'accompagne cependant pas de demande d'abrogation de la loi… On peut faire l'hypothèse que de nombreux chefs d'entreprise s'accommodent finalement d'un système qui, s'il a pu renchérir le coût du travail, leur permet aussi d'absorber plus facilement les variations de leur activité. De plus, la révision du régime des heures supplémentaires intervenue en 2007, *via* la fameuse loi TEPA[1], vise à diminuer le coût du travail pour les entreprises qui augmentent la durée du travail de leurs salariés tout en incitant ces derniers à travailler plus en ayant la garantie d'une augmentation de leurs revenus. La loi prévoit en outre des exonérations fiscales et sociales pour les salariés et des allégements de cotisations patronales.

Le travail à temps partiel

Au-delà du mouvement séculaire de réduction du temps de travail et des aléas de sa mise en œuvre, celle-ci passe également par la promotion du temps partiel.

Le temps partiel a commencé à se développer en France au début des années 1980. Il concernait 7,7 % des salariés en 1982 (Berdaguer, Van Eeckhout, 1996, p. 46) contre 17,3 % (6 % des hommes et 29,8 % des femmes) en 2009 (*source* : INSEE, d'après les *Tableaux de l'économie française,* 2009).

Le travail à temps partiel reste un phénomène très majoritairement féminin : les chiffres français, qui n'ont rien d'atypique en Europe, mettent en évidence un taux de féminisation du travail à temps partiel de 83 % en 2007. Contrairement à diverses idées reçues, le temps partiel ne constitue pas une catégorie homogène (Ulrich, Zilberman, 2007), même s'il concerne 83 % de femmes, qui exercent à 90 % dans le secteur tertiaire, et ce, pour 60 % d'entre elles, comme employées. Il n'est pas toujours lié au choix des femmes qui souhaitent s'occuper de leurs enfants. Cette catégorie ne représente, selon la DARES, que 31 % des salariés à temps partiel. Cinq autres catégories, définies en fonction de la durée hebdomadaire et du rythme de travail, sont identifiées dans cette étude :

1. Loi dite TEPA, « en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat », votée à la suite de la promesse électorale du candidat Sarkozy de permettre aux salariés « de travailler plus pour gagner plus ».

- emplois stables aux horaires longs, mais plus irréguliers, notamment dans la santé, l'éducation ou le commerce (19 %) ;
- emplois de services aux particuliers, de faible durée et aux horaires réguliers (22 %) ;
- emplois non qualifiés, six jours par semaine chez plusieurs employeurs (9 %) ;
- emplois salariés de courte durée, avec des horaires irréguliers, exercés par des jeunes (14 %) ;
- contrats aidés (5 %).

Longtemps positionné comme un enjeu à tonalité purement sociale (et porté comme tel par la revendication des salariés et de leurs représentants : Fridenson, 1999), le temps partiel est désormais considéré comme un enjeu économique, c'est-à-dire une forme de flexibilisation permettant de mieux répondre aux besoins des entreprises, notamment dans la grande distribution et le nettoyage. Ainsi, le temps partiel n'est pas toujours, loin s'en faut, demandé par les salariés. Il leur est souvent « proposé », si bien que le temps partiel « subi » constitue une forme importante de sous-emploi. Il concerne les personnes qui travaillent moins de 30 heures par semaine parce qu'elles n'ont pas trouvé d'emplois à temps plein. On estime en 2009 à 5,5 % la part des salariés en sous-emploi, c'est-à-dire des individus ayant un emploi, mais qui souhaiteraient travailler plus, soit 1,413 million de personnes (Mansuy, Nouël de la Buzonnière, 2011). Mais ce chiffre cache d'importantes disparités. Les femmes sont les plus touchées (8,3 % des salariées sont touchées, contre 3 % des salariés), ainsi que les moins de 25 ans qui sont de loin les plus touchés : leur taux de sous-emploi atteint 10,1 % et est particulièrement sensible à la crise. En outre, parmi les salariés en situation de sous-emploi (temps partiel subi, mais aussi, dans les périodes de crise, chômage partiel), la catégorie la plus touchée est celle des employés : 10,3 % parmi eux sont concernés par le sous-emploi (on pense évidemment ici aux personnels du commerce et de la distribution) alors que 2 % seulement des cadres le sont.

La notion faussement unitaire de travail à temps partiel cache des pratiques très diversifiées rendant possibles l'extension des horaires d'ouverture des magasins et des agences et l'utilisation maximale, voire en continu (saturation de l'outil), d'un matériel de production onéreux :

- travail du week-end ou équipes « VSD » (vendredi, samedi, dimanche) ;
- suivi du calendrier scolaire pour les salariés (très pratiqué dans les grandes activités de services, comme les banques ou les sociétés d'assurances) ;
- semaine de quatre jours ;
- partage d'un même poste par deux salariés ;
- salariés partageant leur temps entre plusieurs employeurs ;
- travail saisonnier ou intermittent (qui peut d'ailleurs être annualisé).

L'ARTT reste encore aujourd'hui, alors que les débats autour des 35 heures sont moins virulents qu'ils ont pu l'être, un des leviers d'action privilégiés en cas de difficultés

économiques. Négociés en période de croissance économique, de nombreux accords ont été dénoncés lorsque la situation économique s'est détériorée (voir exemples ci-dessous).

EN PRATIQUE

Des dénonciations d'accords sur les 35 heures

Plusieurs entreprises connaissant des difficultés, passagères ou plus structurelles, ont dénoncé les accords sur la RTT qu'elles avaient négociés avec les partenaires sociaux. Ainsi chez Bosch, en juillet 2004, les salariés ont accepté de passer de 35 à 36 heures de travail hebdomadaires sans voir leur salaire augmenter.

De même, le 15 octobre 2005, le PDG de Hewlett Packard à Grenoble a indiqué que les 35 heures constituaient un « désavantage compétitif » pour l'entreprise (*Le Monde* du 15 octobre 2005). Il a ainsi dénoncé l'accord signé avec les partenaires sociaux, pour permettre, selon lui, de réduire le nombre de suppressions d'emplois annoncées au niveau mondial (1 240 emplois en France, soit 26 % de l'effectif).

Enfin, le 2 janvier 2006, le fabricant de chariots de magasinage Fenwick a annoncé que les 551 salariés de l'entreprise avaient accepté de travailler plus pour le même salaire. Les salariés des ateliers ont ainsi « rendu » à l'entreprise 9 jours de RTT et ceux des bureaux en ont rendu 12. Le temps de travail des ateliers est ainsi passé de 32 à 35 heures hebdomadaires, et celui des bureaux de 34,5 heures à 37, 5 heures (*Le Monde* du 2 janvier 2006).

Cela dit, la France n'est pas le seul pays à remettre en cause les réductions du temps de travail puisque l'un des exemples emblématiques étrangers dans ce domaine est lui aussi revenu en arrière suite à des négociations particulièrement longues et ardues avec les partenaires sociaux, en l'occurrence le syndicat de branche de la métallurgie IG-Metall. Il s'agit de Volkswagen qui, pionnier de la semaine de quatre jours, a annoncé le 29 septembre 2006 la suppression de cette mesure dans ses usines déficitaires d'Allemagne occidentale. Dans les six usines concernées, les opérateurs auront, sans hausse de salaire, des semaines de travail variant dans une fourchette de 25 à 33 heures (contre 28,8 heures en moyenne et en rythme annualisé dans l'ancien système) alors que les administratifs travailleront quant à eux entre 26 et 34 heures (*Le Monde* du 1er octobre 2006). Les syndicats ont en définitive évité un retour aux 35 heures qu'ils redoutaient et qui constituait l'un des objectifs de la direction. Ils ont aussi obtenu des garanties pour ces six usines qui, malgré des salaires horaires supérieurs de 20 % à ceux pratiqués dans l'industrie automobile, se voient attribuer des avantages : mise en place d'un système d'intéressement aux résultats, revalorisation des pensions de retraite, fabrication de la nouvelle Golf confiée à l'usine de Wolfsburg, etc. Mais on peut aussi noter que, entre-temps, la négociation sur le temps de travail avait été chez Volkswagen incluse dans une négociation et des moyens d'action bien plus

larges : l'enjeu était *in fine* la préservation de la convention collective existante et des acquis anciens. Pour ce faire, les syndicats ont accepté la création à l'intérieur même du site de Wolfsburg d'une nouvelle société indépendante (Auto 5000) qui embauche 5 000 chômeurs de longue durée rémunérés 5 000 DM chacun (environ 20 % de moins que ce que prévoit la convention Volkswagen), pour une durée de travail hebdomadaire pouvant aller jusqu'à 42 heures (moyenne de 35 heures, contre 30 heures pour le reste de l'entreprise) et incluant un travail le samedi qui n'existe pas dans le reste de la firme. Cette invention d'une nouvelle règle d'organisation a duré près de deux ans (1999-2001) et a été difficile. Au bout du compte, elle permet des créations d'emplois, une segmentation de la production elle-même (Auto 5000 est une usine dans l'usine !) et une préservation de la compétitivité face à d'autres sites ou entreprises implantés hors Allemagne. Mais c'est au prix d'une flexibilité accrue du temps de travail selon les nécessités de la production (Thoemmes, 2008) et d'une augmentation du temps de travail pour les nouveaux embauchés dont la situation dégradée permet aux « anciens » de préserver une partie de leurs avantages.

2.3 Le développement de l'emploi à durée déterminée

L'une des manifestations certainement les plus visibles de la flexibilité réside dans la multiplication des emplois à durée déterminée. Qu'il s'agisse de stages, de CDD, de contrats d'apprentissage ou de professionnalisation, on voit se multiplier les contrats conclus pour des durées limitées. On les qualifie communément de « formes particulières d'emploi » ou d'emplois « à statut particulier » (*cf. supra* à propos du temps partiel qui touche tout particulièrement ces types de contrats). La part de ces emplois a fortement augmenté depuis les années 1980, passant de 6 % de l'emploi total en 1982 à 12 % en 2000 (dont l'intérim évoqué auparavant). En 2009, ils représentaient 12,56 % de l'emploi salarié. Avec l'intérim, ce sont les CDD qui ont le plus progressé au cours de la décennie 1990, la part des stages, des contrats aidés et de l'apprentissage étant restée relativement stable. Selon l'INSEE (Mansuy, Nouël de la Buzonnière, 2011), en 2009, les emplois précaires étaient pour l'essentiel des contrats à durée déterminée (CDD), qui représentaient 9,2 % des salariés français (2,1 millions de personnes), et des emplois d'intérimaires (1,83 % des salariés, soit 419 000 personnes).

Si l'on en croit les données disponibles, il semblerait que le développement de ces emplois réponde davantage à une évolution structurelle que conjoncturelle. En effet, leur nombre ne baisse pas, même pendant les périodes où la situation économique s'améliore, comme dans les années 1997-2001. La baisse continue du chômage enregistrée pendant ces années n'a pas produit de diminution du nombre de ces contrats. Seule la baisse d'activité enregistrée en 2009, en raison de la crise financière de 2008, s'est traduite par une baisse significative de l'intérim, comme nous l'avons évoqué plus haut… et une

forte hausse du chômage. Autrement dit, la baisse de l'intérim tant en nombre absolu de contrats qu'en pourcentage de l'emploi salarié est aujourd'hui un signe de crise plus qu'un symptôme de prospérité.

Hors des classiques CDD et intérim, la flexibilisation de la main-d'œuvre s'est également développée du fait de certaines politiques publiques visant à inciter les entreprises à intégrer des populations très touchées par le chômage ou rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle. Leurs bénéficiaires sont certes le plus souvent liés à l'entreprise par un contrat de travail (et ont donc un statut de salarié), mais seulement pour la durée du contrat, souvent limitée. Il s'agit notamment d'« emplois aidés » ouvrant droit pour les employeurs à un certain nombre d'avantages (exonérations de charges et de taxes, rémunérations inférieures au SMIC, aides de l'État, etc.) et prévoyant une *insertion des jeunes en alternance* (contrats d'apprentissage et de professionnalisation) ou destinés aux *demandeurs d'emploi* (contrats d'accompagnement dans l'emploi pour le secteur public ou contrat unique d'insertion pour le privé).

La norme de l'emploi à temps plein à durée indéterminée semble donc bien en train de se défaire progressivement, même s'il représente encore aujourd'hui plus de 87 % du salariat français. Bien qu'elle n'ait fonctionné que pendant une période relativement courte à l'échelle de l'histoire moderne, son ampleur réelle dans la population française lui a permis de s'imposer comme un acquis universel, la forme absolue du « plein-emploi » à l'aune de laquelle toutes les autres formes d'emploi sont qualifiées de « particulières » ou d'« atypiques ».

D'ailleurs, dans le droit du travail français, c'est parce que le contrat à durée indéterminée constitue bel et bien le contrat de droit commun que les autres formes sont beaucoup plus réglementées et assorties de limitations de toutes sortes. L'esprit du législateur est de rendre ces contrats moins facilement accessibles dans la mesure où, dans son esprit, ils sont destinés à rester des exceptions à la règle qu'est le CDI. Cependant, on observe que l'augmentation du phénomène en termes de flux, c'est-à-dire le nombre de contrats signés chaque année, s'accompagne désormais d'une diminution des stocks, autrement dit du nombre de salariés qui bénéficient de CDI. Ainsi, en 2011, 79,5 % des embauches s'effectuaient en CDD et c'était douze points de plus qu'en 2001 (Canonne, 2012, p. 37). Contrairement aux représentations les plus communes, ce qui caractérise en réalité la situation actuelle c'est la dynamique du système qui fait circuler les personnes d'un statut à l'autre, dans des proportions qui augmentent au fil des années. En d'autres termes, les « stocks » de CDI ne rendent plus compte d'un ensemble homogène et stable de salariés. Cette tendance n'est en aucun cas propre à la France et les contrats à durée limitée concernaient en 2010 (Wozowczyk, Massarelli, 2011) dans l'Europe des 27, 14 % de l'ensemble des salariés (15,7 % dans la zone euro).

Par ailleurs, il faut mentionner les évolutions récentes qui tendent à limiter l'effet protecteur du CDI. D'abord, depuis 2008, le législateur a introduit la résiliation conventionnelle homologuée, dispositif par lequel l'employeur et le salarié conviennent en commun des conditions de la rupture du contrat. Hors salariés protégés, près de 480 000

résiliations conventionnelles ont été dénombrées en France métropolitaine de mi-2008 à fin 2010 (Minni, 2011). Après une période de montée en charge rapide au second semestre 2008, le rythme de progression a faibli au fil du temps. En décembre 2010, 24 000 résiliations conventionnelles ont été enregistrées.

Ensuite, la nature du travail exercé peut prendre le pas sur l'intérêt du contrat. Autrement dit, on peut bénéficier d'un CDI mais se trouver dans une situation telle que le travail que l'on exerce est particulièrement pénible, voire dégradé. Depuis plusieurs années déjà, de nombreux exemples tragiques ont porté sous les feux de l'actualité les questions cruciales liées au stress, au harcèlement ou à la pression exercée sur les salariés, et plus largement à la souffrance au travail. Quand on parle de pénibilité du travail, elle ne se résume plus aux travaux exercés dans l'industrie, dans des conditions difficiles liées au bruit, à la chaleur ou au froid, à la dangerosité des machines ou aux charges à manipuler. Elle se développe aussi, voire de plus en plus, chez les « cols blancs », dans les bureaux, parmi les consultants, même les mieux formés et les plus recherchés comme l'ont montré avec humour des Isnards et Zuber (2009).

Ainsi, le CDI ne garantit pas la stabilité de l'emploi, ni sa pérennité. De nombreux emplois de services, par exemple les emplois aux personnes (assistantes maternelles, emplois à domicile chez des particuliers employeurs) ou dans l'hôtellerie-restauration, sont parmi les plus instables alors qu'il s'agit presque toujours de CDI. Si ce dernier reste pourtant largement recherché par les salariés, c'est en raison des avantages qu'il leur offre dans certaines situations privées, lorsqu'il s'agit de négocier un prêt immobilier en particulier.

Enfin, certaines voix s'élèvent pour remettre en question cette forme de dogme qu'est devenue, *a posteriori*, la norme d'emploi des Trente Glorieuses. M. Maruani (2003) dénonce ainsi l'usage de l'expression « plein emploi » pour caractériser une époque en réalité marquée par un sous-emploi féminin massif. Elle déplore la fréquence actuelle d'analyses qui négligent l'importance du « sous-emploi structurel d'une partie du salariat féminin et de l'inactivité contrainte d'un nombre non négligeable de femmes ». D'après elle, la description précise et fine des transformations du salariat reste à faire : les taux de chômage officiels ne suffisent pas à montrer ce qu'est la privation d'emploi – compte tenu du nombre de personnes non indemnisées par exemple ; le sous-emploi reste insuffisamment mesuré ; la pauvreté laborieuse (les fameux *working poors*, ou travailleurs pauvres, qui, bien qu'ayant un emploi, ne gagnent pas assez d'argent pour disposer d'un logement stable, voire d'un logement tout court) reste encore largement méconnue, quand elle n'est pas purement et simplement sous-évaluée, voire niée.

Pour conclure provisoirement sur cette évolution générale de l'emploi, il nous semble important de réintroduire des nuances dans des propos ou des analyses qui en manquent parfois. Ainsi, durée limitée et précarité ne sont pas forcément synonymes. Un CDD n'aura ni la même signification, ni les mêmes effets pour un jeune diplômé qui obtient par ce biais son premier emploi, avec une forte probabilité de le voir se transformer en CDI

(Junod, 2006), et pour une femme de 52 ans qui a perdu son emploi depuis plus de six mois. Cela conduit à opérer la distinction entre emploi à statut particulier et instabilité, et à se méfier des représentations par trop « duales » du marché du travail, lesquelles opposent une population de salariés stables et une autre, définitivement reléguée dans des emplois instables. Nous avions déjà insisté au chapitre 2 sur les précautions d'utilisation qu'imposent des schémas tels que celui d'Atkinson, mais nous voyons ici concrètement qu'il existe bien des passages de l'emploi instable à l'emploi stable, c'est-à-dire entre les « périphéries » et le « noyau » de l'entreprise. Et le CDD, notamment, joue souvent le rôle d'un pré-recrutement (Bunel, 2007), comme nous le verrons plus précisément dans le chapitre 6. La période actuelle renforce cette nécessité de remettre en question des représentations trop simples, voire simplistes, parce que trop globales, alors que la réalité se transforme en une multitude de situations diverses sous une même appellation. Une situation d'intérim stable pourra être préférée à un CDI pour un emploi jugé trop pénible dans un environnement dégradé. Les frontières des emplois et les formes qu'ils revêtent ne sont plus étroitement associées à celles des contrats qui les encadrent. Nous verrons ci-dessous comment les évolutions organisationnelles constituent aussi des manières de développer la flexibilité.

Avant de clore ce paragraphe consacré aux évolutions de l'emploi salarié, il faut mentionner également l'importance que les stages occupent aujourd'hui dans les dispositifs d'emploi : on parle de 1,5 million de stagiaires en France en 2011, contre seulement 800 000 en 2006 (Canonne, 2012, p. 34). Intégrés dans des parcours d'études bien identifiés, ces stages constituent pour les jeunes à la fois un avantage et une difficulté. Ils leur permettent en effet d'acquérir une certaine expérience professionnelle, du moins une vision plus pragmatique du travail. En cela, ils correspondent à la mission de professionnalisation qui a toujours incombé aux entreprises. Ils se sont multipliés ces dernières années sous la pression que les entreprises ont exercée auprès des établissements d'enseignement pour leur « fournir » des diplômés rapidement opérationnels. De ce fait, de très nombreux diplômes incluent dans leur cursus des stages obligatoires.

Les difficultés actuelles que les jeunes rencontrent de plus en plus, mais aussi leurs revendications de 2005 et 2006 (Génération précaire, 2006) pour la revalorisation et la création d'un véritable statut juridique des stagiaires, sont liées à la multiplication de ces stages. Si ces revendications ont abouti au fait que tout stage devait désormais être indemnisé dès lors qu'il durait deux mois au moins et qu'un stage ne pouvait excéder six mois, tout n'est pas résolu. Enchaînement des stages, rémunérations remplacées par des indemnités de stage très modestes, périodes d'essai « à rallonge » : ces pratiques font des jeunes les plus touchés par les emplois précaires, alors même que nombre d'entre eux occupent en fait des emplois déguisés qui devraient être confiés à des salariés (ce qui est pourtant officiellement proscrit par la loi). Une sociologue (Lima, 2008) a même conceptualisé l'idée selon laquelle il existait dorénavant un « temps de l'insertion », qui constitue un nouvel âge de la vie entre jeunesse et âge adulte : institutionnalisé en ce

sens qu'il a cessé d'être l'exception, il peut commencer à 15 ans et finir, pour certains, seulement à 30 ans.

La recherche systématique de moyens pour adapter le travail aux fluctuations de l'activité procède de la volonté de transformer un coût, naguère souvent fixe, en coût variable. De fait, le salariat s'en trouve profondément modifié. Selon R. Castel (2009), la précarité pourrait bien ne plus être seulement une étape dans un parcours professionnel pour devenir un état. Prenant acte du nombre croissant de personnes enchaînant les « occupations provisoires » entrecoupées de périodes plus ou moins longues de chômage, il évoque une « consistance de la précarité », qui devient en quelque sorte un « registre régulier de l'organisation du travail ». D'où l'invention du néologisme le « précariat » qui se définit de manière paradoxale comme une « précarité permanente ». Il désigne le « non-emploi de masse qui n'est plus à proprement parler du chômage, si l'on appelle chômage une situation de privation d'emploi dans laquelle il y a des "demandeurs d'emplois" attendant de trouver un emploi ».

3 Transformations organisationnelles et flexibilité

La flexibilité ne concerne pas seulement les rapports contractuels entre salariés et employeurs : elle touche aussi l'organisation du travail qui se transforme pour, une fois encore, mieux répondre aux exigences de l'environnement.

3.1 Du travail plus « nomade »

Si des salariés de diverses entreprises peuvent se retrouver sur un même lieu de travail à la faveur de pratiques telles que la sous-traitance intégrée, nombreuses sont les situations dans lesquelles les salariés d'une seule et même entreprise sont dispersés dans plusieurs lieux, voire dans des lieux totalement extérieurs à leur firme. C'est en quelque sorte la remise en cause de l'unité de lieu, dans la mesure où le travail peut s'exercer ailleurs que dans l'entreprise.

C'est le cas en particulier du *télétravail* qui désignait classiquement « une activité où le salarié fait un usage professionnel intensif de l'informatique à l'extérieur de son entreprise » (Coutrot, 2004). Il ne désigne donc pas nécessairement des salariés travaillant exclusivement, ni même principalement, à distance de leur entreprise. Au-delà de la catégorie précise des télétravailleurs, d'autres salariés sont amenés à travailler selon des modalités qui s'appuient sur une certaine mobilité géographique permanente. Il peut s'agir de travailleurs exerçant totalement ou partiellement à domicile, de « nomades », au sens d'itinérants, comme par exemple les commerciaux qui, munis d'ordinateurs portables et de téléphones mobiles, n'ont plus besoin de passer à leur bureau qu'une fois par semaine. De même, certains salariés sont rattachés à un « bureau de voisinage », un « bureau satellite » ou encore un « télécentre » ouvert dans une zone à moindre loyer,

à moindre coût du travail ou plus facilement accessible. Cela permet à l'entreprise de supprimer un long temps de trajet en fournissant à ses salariés un bureau proche de leur domicile, même s'il est éloigné des locaux de l'entreprise (voir l'exemple d'IBM). Ainsi, pour clarifier les choses et définir qui exactement est concerné par le télétravail, donc par les règles qui commencent timidement à le régir, la France a retenu dans son accord national interprofessionnel de 2005 (qui transpose l'accord-cadre européen de 2002) quatre catégories différentes de télétravailleurs (voir Repères).

Repères

Les quatre catégories de télétravailleurs (Centre d'Analyse Stratégique, 2009)

L'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005 s'inspire largement de l'accord-cadre européen (2002) qu'il transpose dans le droit national français, mais s'en distingue en précisant quatre catégories différentes de télétravailleurs, apparues au gré de la transformation des technologies et des pratiques :

- **le télétravail à domicile** : il concerne les salariés travaillant la majorité du temps à la maison et se rendant de temps en temps dans les locaux de leur employeur ;
- **les télétravailleurs nomades** : ils conservent un poste de travail physique dans l'entreprise, mais utilisent les Technologies de l'Information et de Communication dans leurs déplacements, à la maison ou chez leurs clients pour se connecter au système d'information de l'entreprise ;
- **le télétravail en télécentre**s (publics ou réservés à une seule entreprise) : il permet de distinguer clairement vie privée et vie professionnelle, et de maintenir les contacts entre salariés ;
- **les télétravailleurs en réseau** : ils peuvent être localisés dans un site – celui de l'entreprise, dans un télécentre ou chez le client – et travailler sous le contrôle d'un manager à distance, éventuellement au sein d'une « équipe virtuelle ».

On estime que, en France, 2 % de salariés pratiquent le télétravail à domicile et 5 % de façon nomade. Parmi les non-salariés, 6 % travaillent à domicile avec un usage intensif de l'informatique, et 4 % de façon nomade. Pour autant, ils n'appartiennent pas à la catégorie des télétravailleurs, réservée aux salariés. L'INSEE a une définition extensive du télétravail (« une entreprise pratique le télétravail si elle a des personnes qui travaillent au moins une demi-journée par semaine en dehors de ses locaux, en ayant accès au système informatique de l'entreprise par des réseaux électroniques » : Jlassi, Niel, 2009, p. 4) et estime que 22 % des entreprises y ont eu recours en 2008. C'est dans le secteur tertiaire que le télétravail est le plus développé : dans les services liés aux TIC, 55 % des entreprises le pratiquent, et 49 % dans les services financiers. Le télétravail est aussi très

présent dans les services aux entreprises, dans les prestations intellectuelles comme le conseil ou la publicité. Les grandes entreprises ont recours au télétravail beaucoup plus fréquemment que les très petites qui, pour des raisons de taille, connaissent un moindre développement des outils de communication en réseau : 65 % des entreprises d'au moins 250 salariés le pratiquent (*ibid.*). En revanche, 9 % seulement des entreprises de construction sont utilisatrices. L'industrie (23 %) et le commerce (25 %) ne sont néanmoins pas en reste (Jlassi, Niel, 2009), contrairement au secteur public qui reste franchement à la traîne (1 % des salariés au début des années 2000 : Coutrot, 2005)

Les télétravailleurs à domicile sont essentiellement des salariés très qualifiés : près de la moitié d'entre eux sont ingénieurs ou cadres et près d'un tiers appartiennent à la catégorie des professions intermédiaires. Ainsi, 29,8 % des ingénieurs et cadres pratiquaient le télétravail sur la période 1999-2003 (CAS, 2009), dont 3,7 % en fixe à domicile, 6 % en alternant domicile et entreprise et 20,1 % en nomade. Ce n'était dans le même temps le cas que de 3,6 % des employés et 0,7 % des ouvriers (pour une moyenne, tous salariés confondus, de 7,4 %). Les femmes sont minoritaires parmi les télétravailleurs (57 % d'hommes) et cette situation ne dépend pas du fait qu'elles aient ou non des enfants. Elles ne sont que 4,1 % à être télétravailleuses contre 10,2 % des hommes (CAS, 2009, p. 24). Néanmoins, elles représentent 43 % des télétravailleurs fixes à domicile. De même, les jeunes de moins de 25 ans et les « seniors » de plus de 50 ans sont peu concernés par le télétravail : 4,5 % des premiers et 6,3 % des seconds seulement y recourent.

Les horaires des télétravailleurs sont plus souples, mais aussi plus longs (Coutrot, 2005). Parmi les cadres, 57 % des télétravailleurs à domicile et 53 % des nomades déterminent librement leurs horaires contre 35 % des cadres ordinaires. Ils travaillent plus souvent la nuit, le samedi ou le dimanche. Bien intégrés dans leur emploi, ils sont souvent titulaires d'un CDI et ont bénéficié de formation au cours des douze derniers mois. Ils espèrent aussi souvent que les autres une promotion dans leur entreprise et fréquentent plus souvent leurs collègues hors du travail que les autres salariés. Cependant, ils envisagent plus que les autres un risque de démission au cours des douze prochains mois (7 % à 8 % contre 3 % pour les autres salariés).

EN PRATIQUE

Le programme « Mobilité » d'IBM

Instauré en 1999 en France à partir du modèle américain, ce programme exclut pour le moment le travail à domicile, mais se fonde en revanche sur la multiplication de sites de proximité destinés à éviter que les salariés aient trop à s'éloigner de chez eux. Ainsi, la région parisienne compte en 2005 cinq bureaux de proximité et la région de Marseille deux, dans lesquels les salariés dits « mobiles » travaillent au plus deux ou trois jours par semaine hors de leur site de rattachement, l'autre possibilité consistant à travailler chez un client. L'objectif de l'entreprise est de passer de 50 % de salariés « mobiles »

(selon cette définition) en 2005 à 75 % en 2006, ce programme ouvert à tous les salariés excepté quelques fonctions support étant fondé sur le modèle du volontariat.
Les bureaux de proximité (mais aussi les bureaux partagés situés dans les différents sièges) sont équipés d'une connexion informatique et d'un téléphone permettant de s'identifier et l'agenda électronique fournit la localisation précise de chacun des collaborateurs dans ses divers sites de travail possibles. La plupart des formalités administratives (comme les demandes de congés, par exemple) sont effectuées sur l'intranet de l'entreprise.
Ce mode d'organisation a permis de fermer un site coûteux à la Défense et de réaliser des économies, puisque les bureaux de proximité sont généralement situés dans des zones moins coûteuses sur le plan immobilier. Mais en contrepartie, il exige une véritable relation de confiance vis-à-vis des collaborateurs et davantage d'anticipation (par exemple pour planifier les réunions).

Source : d'après Gasquel, Le Gonidec, 2005.

Quelles que soient les sources ou les définitions utilisées (tous les pays ne définissent pas le télétravail de la même manière et les statistiques sont donc à prendre avec précaution), la France se trouve en queue de peloton pour le développement des pratiques de télétravail. Celles-ci sont en effet bien plus implantées en Scandinavie (en raison des rigueurs climatiques rendant difficiles les trajets professionnels) ou en Amérique du Nord (où les distances à couvrir, le climat et les prises de conscience environnementales dissuadent les trajets pendulaires). Ainsi, la dernière enquête disponible à notre connaissance, réalisée par le cabinet Gartner (voir CAS, 2009), met en évidence le retard des pays latins que sont la France (8,4 % de télétravailleurs), l'Espagne (6,2 % de télétravailleurs) ou l'Italie (5 %), très loin derrière les chiffres affichés par des pays plus septentrionaux tels que la Finlande (32,4 %), la Belgique (30 %) ou encore la Suède (26,8 %). Les pays anglo-saxons (Royaume-Uni : 22,3 % ; États-Unis : 27,6 %) affichent également des chiffres très importants et l'on peut également noter que l'Union Européenne se situe à une moyenne générale de 17,7 % de télétravailleurs.

En France, cette pratique reste très controversée, notamment en raison de l'importance des remises en cause qu'elle représente tant pour les individus que pour les entreprises (tableau 4.6). Cependant, on note un regain d'intérêt pour la question au travers d'une proposition de loi déposée fin 2008 pour faciliter la mise en place du télétravail dans les entreprises. C'est en effet un cadre juridique trop flou qui limiterait les initiatives des chefs d'entreprise dans ce domaine. La proposition de loi reprend largement l'accord de 2005 et prévoit des incitations fiscales, ainsi que la création de centres de télétravail/téléprésence, comme cela se pratique en Europe du Nord. La proposition de loi présente le télétravail comme une formule doublement positive : sur le plan économique, il favorise l'emploi dans des régions isolées ou enclavées ; sur le plan environnemental, il limite les déplacements et donc les émissions de gaz à effet de serre. Néanmoins, il faut noter que cette proposition de loi, adoptée en première lecture par l'Assemblée nationale le 9 juin 2009 n'est toujours pas en vigueur à ce jour !

Il faut aussi mentionner la publication en juillet 2011 d'un rapport établi par le Conseil général de l'industrie de l'énergie et des technologies (CGIET) centré sur les perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique. Ces initiatives traduisent la préoccupation des pouvoirs publics en la matière, ce qui permet d'espérer à terme le développement de cette forme de travail. En outre, il est courant de considérer que l'implantation croissante des TIC dans les entreprises provoquerait la disparition de l'unicité du lieu de travail. Pourtant, l'effet réel des TIC sur la mobilité reste assez mal connu, comme l'indique le Repères ci-dessous.

Repères — Mobilité et usages des TIC

Les informations collectées par l'enquête « Changements organisationnels et informatisation » de 2006 a permis à des chercheurs du Centre d'études de l'emploi (Rosanvallon *et al.*, 2011) de croiser la fréquence des déplacements et le nombre de lieux de travail mentionnés par les salariés et ainsi de dresser la typologie suivante :

– 43 % des salariés, la catégorie la plus nombreuse, effectuent leur activité sur un lieu unique et ne déclarent aucun déplacement. Ils utilisent une informatique peu connectée ;

– 15 % des salariés combinent un endroit habituel avec un autre lieu, travaillant ainsi sur des « lieux alternants » ;

– 23 % des salariés allient déplacements nombreux et « lieux multiples » de travail. Pour ces deux dernières catégories, les TIC peuvent être associées à une mobilité accrue.

– 19 % des salariés travaillent « hors les murs », c'est-à-dire hors d'un bureau, d'un atelier ou d'un magasin.

La mobilité associée aux TIC recouvre des réalités différentes. Les salariés les plus mobiles sont aussi les moins équipés en TIC. Au niveau de l'entreprise, l'équipement technologique a plutôt tendance à sédentariser les salariés. En outre, les TIC qui accompagnent la mobilité peuvent être perçues de façon différente. Pour les uns, ceux qui travaillent sur des lieux multiples, le fait d'être connectés en permanence leur confère davantage de marges de manœuvre pour atteindre leurs objectifs. Pour les autres au contraire, ceux des « lieux alternants », les usages des TIC sont perçus comme un surcroît de surveillance et un amoindrissement de leurs marges de manœuvre. Selon cette enquête, il n'est pas possible de conclure à une vision d'une informatique qui accompagne le développement d'un salariat de confiance, tant les autres logiques de surveillance à distance restent prégnantes.

Tableau 4.6 Avantages et inconvénients du télétravail

	Avantages	Inconvénients
Salarié	• Économie de temps et coût de transport (mais aussi de frais connexes : repas, vêtements). • Moindre risque d'accidents[1]. • Conditions de travail et qualité de vie (stress amoindri, gestion libre des horaires, moindres conflits). • Autonomie accrue (lieu de domicile, organisation personnelle, absence de supervision). • Possibilité d'enracinement dans de nouveaux réseaux sociaux locaux. • Équilibre vie professionnelle/vie personnelle. • Possibilité d'emplois multiples. • Gratification : utilisation des technologies de pointe.	• Suppose une bonne utilisation des technologies de communication (accessible seulement à certains). • Des normes d'équipement non garanties. • Risque d'isolement par rapport à l'entreprise (désocialisation, perte d'appartenance, absence de reconnaissance et de *feed-back*). • Risque de rester cantonné à un créneau pointu et obsolète. • Non-évolution dans la structure. • Conditions de forte autonomie et de capacité d'adaptation. • Risque de surtravail : empiètement permanent du professionnel sur le privé[2]. • Risque de pollution du travail par les « bruits » de la vie privée. • Pertes de primes (travail de nuit, de fin de semaine). • Remplacement difficile en cas de maladie.
Entreprise	• Meilleure productivité (Étude DEC : 89 % de temps de travail effectif pour un employé à domicile contre 50 % pour un employé de bureau : Gauthier, Dorin, 1998). • Économie de frais généraux (bureaux, sites) et de coûts de main-d'œuvre. • Absentéisme moindre. • Élargissement des zones de recrutement. • Fidélisation du personnel. • Meilleure réactivité. • Délocalisation plus facile. • Subventions possibles (handicapés, par exemple).	• Coût de l'investissement technique et dépendance par rapport aux infrastructures (réseau optique interurbain, par exemple). • Nécessité de développer de nouvelles formes d'évaluation et de suivi des salariés. • Risque de perte d'identité collective. • Moindre apprentissage organisationnel (moins de contacts entre individus). • Perte de mobilité des ressources humaines (fortement implantées dans leur environnement local).

3.2 Entre individualisation et collectivisation

Bien entendu, la flexibilisation de l'entreprise peut également être obtenue en remettant en cause les rigidités nées des frontières traditionnelles entre ce qui relève de l'individuel et ce qui relève du collectif. On assiste de ce fait à un complexe mouvement à travers lequel s'individualisent un certain nombre de pratiques de gestion des ressources humaines alors que d'autres, dans le même temps, deviennent davantage collectives. Plus précisément, on peut parler d'une *organisation du travail* qui devient davantage *collective*, alors que la *gestion des salariés* se fait, elle, de plus en plus *individualisante*.

1. En 1999, 40 % des décès au travail sont dus à des accidents de la circulation, qui sont de loin la première cause de mortalité professionnelle : Pécresse, 2001, p. 4.

2. Les enquêtes PCV (enquête permanente sur les conditions de vie des ménages) de l'INSEE reprises par la DARES (2004) montrent en particulier que si les télétravailleurs contrôlent mieux leurs horaires que l'ensemble des salariés, ils ont tendance à davantage travailler la nuit et le week-end, que ce soit de manière occasionnelle ou régulière. Par ailleurs, leurs horaires de travail sont plus longs que ceux des salariés travaillant sur site de l'entreprise.

Par exemple, l'affectation stable et continue d'un individu à un poste bien défini (le fameux *the right man in the right place*, hérité de F. W. Taylor) s'avère aujourd'hui très contraignante dans certains secteurs (tels que la construction automobile, voir chapitre 1) : routinisation excessive des comportements, désorganisation engendrée par les absences, faible capacité collective de réaction aux aléas de production, perte d'initiative individuelle, etc.

Se développent donc de nouveaux modes d'organisation du travail, ayant pour conséquence de mettre à mal la notion de *poste de travail individuel* et de promouvoir l'idée de *collectif de travail*. Des données issues de la troisième enquête européenne sur les conditions de travail (cette grille d'analyse n'a pas été reprise dans les 4e et 5e enquêtes de 2006 et 2010), réalisée en 2002, indiquent l'existence de quatre formes d'organisation du travail en Europe (Valeyre, Lorenz, 2005) :

- **les organisations apprenantes**, dans lesquelles les salariés disposent d'une grande autonomie, auto-contrôlent la qualité de leur travail et rencontrent fréquemment des situations d'apprentissage et de résolution de problèmes inconnus. Elles concernent 39 % des salariés ;
- **les organisations au plus juste**, avec une forte diffusion du travail en équipe, de la rotation des tâches et de la gestion de la qualité, dans lesquelles les salariés subissent de lourdes contraintes de rythme et exécutent des tâches souvent répétitives et monotones. Ils sont également confrontés à des situations d'apprentissage, mais bénéficient de moins d'autonomie que dans le cas précédent. Elles regroupent 28 % des salariés ;
- **les organisations tayloriennes**, qui regroupent encore 14 % des salariés ;
- **les organisations de structure simple** qui s'opposent aux organisations au plus juste. On y trouve peu de travail en équipe, de rotation des tâches et de gestion de la qualité, ce qui va de pair avec un travail peu répétitif, mais à faible contenu cognitif. Elles concernent 19 % des salariés.

La diffusion de ces catégories atteste d'une grande diversité sectorielle et professionnelle, ainsi que de fortes disparités entre pays, liées aux contextes institutionnels. Ainsi, les organisations apprenantes sont fréquentes dans les banques et les assurances, les services aux entreprises, l'électricité, le gaz et l'eau. Les organisations au plus juste sont communes dans l'industrie en général, sauf dans les secteurs traditionnels (textile, cuir et habillement et agroalimentaire) encore largement tayloriens. Les formes de structure simple se retrouvent surtout dans les activités de service, notamment les transports terrestres et les services aux particuliers.

En termes géographiques, les nouvelles organisations (apprenantes et au plus juste) sont plus fréquentes dans les pays du nord de l'Europe (Danemark, Pays-Bas, Finlande, Royaume-Uni). Elles ne dépendent pas seulement des caractéristiques des appareils productifs, mais aussi du niveau de développement des systèmes d'innovation technologique. De plus, on observe qu'un plus grand nombre de salariés travaillent dans

des organisations apprenantes dans les pays où, comme dans les pays scandinaves et germaniques, le niveau de protection de l'emploi est élevé.

Supposant une remise en cause des pratiques d'affectation du personnel, de connaissance du travail, d'évaluation des individus et de formation, cette forme de flexibilisation sera fréquemment évoquée dans la suite de l'ouvrage, et plus particulièrement à chaque fois que sera abordée la notion de *compétence* dont elle a favorisé l'émergence (voir chap. 1). Là encore, le secteur automobile fournit un prototype exemplaire de ces formes organisationnelles avec les unités élémentaires de travail (UET) mises en place par Renault dès la fin des années 1980.

EN PRATIQUE

Les unités élémentaires de travail (UET)

Mises en place à partir de 1990 dans le cadre des Accords à vivre de 1989 qui mettaient l'accent sur la démarche de qualité totale et sur ses conséquences organisationnelles, les UET sont des collectifs de travail de vingt personnes au maximum (et plutôt huit à douze pour les services).

Elles sont homogènes au sens où chacune a vocation à produire un seul produit ou service, ce qui n'exclut pas que s'y trouvent regroupées des activités très différentes : l'important reste que toutes concourent à une seule et même production.

Chaque UET, en fonction des spécificités de sa production, des compétences dont elle dispose, de la technologie qu'elle utilise, se dote de ses propres critères d'évaluation et indicateurs de progrès.

Elle est qualifiante grâce aux responsabilités collectives qui lui incombent : elle doit maîtriser non seulement les tâches de production et ses coûts, mais aussi l'ensemble de ses facteurs d'exploitation : réduction de temps d'arrêt machine, qualité des fournitures extérieures, etc., ce qui suppose un plan de progrès, une résolution collective des problèmes rencontrés (dans l'UET, mais aussi en relation avec ses fournisseurs et clients) et une bonne appropriation des différents outils de gestion de la qualité.

Elle est aussi qualifiante car elle est un lieu d'acquisition de nouvelles compétences individuelles, et ce par diverses voies : animation (entretien annuel d'appréciation et identification des besoins de formation) et formation par le responsable d'UET, rotation de postes, mise en place de tableaux de polyvalence, réunions d'échanges, etc.

Source : d'après Tijou, 1994.

Dans le même temps, on assiste à un mouvement d'individualisation partielle des rémunérations. Si, auparavant, une large proportion des composantes de la rémunération était collective (elles étaient fixées jusque dans leur montant par la négociation collective ou la législation en vigueur), une part croissante de la rémunération de chaque salarié

s'individualise, voire se personnalise. Ces pratiques permettent à la fois de différencier les individus – notamment en fonction de leur performance –, mais aussi de rendre *réversible et sélectif* ce qui était auparavant *définitif et garanti à tous* (voir chapitre 5). Ce mouvement n'est peut-être pas aussi massif et linéaire qu'on le pense et concerne davantage certaines catégories de salariés (les cadres, en particulier) que d'autres, mais c'est bel et bien dans ce domaine de l'individualisation que se produisent la plupart des innovations récentes dans le champ de la gestion des rémunérations.

4 Mise en œuvre et conditions de réussite de la flexibilité

4.1 Enjeux et choix

La question se pose de l'utilisation de ces nombreux dispositifs. Sont-ils tous équivalents, tant du point de vue de leurs résultats pour l'entreprise que de leurs effets pour les salariés ? Peuvent-ils convenir à toutes les entreprises ? Existe-t-il des formes de flexibilité « meilleures » que d'autres ? C'est à ces questions que nous allons apporter des éléments de réponse.

Les différents types de flexibilité

Les différents outils que nous avons décrits ont pu faire l'objet de typologies visant à les organiser ou à en comprendre les conditions d'utilisation. Dans le chapitre 2 (section 2, § 2.3), nous avons déjà évoqué une typologie qui différencie flexibilité interne et flexibilité externe. Une autre typologie, empruntée à G. Donnadieu, ne se contente pas de catégoriser les formes de flexibilité : elle montre que chacune de ces formes de flexibilisation répond à des enjeux bien identifiés.

Repères — **Les différentes formes de flexibilité selon G. Donnadieu (1999, p. 29-32)**

L'approche de G. Donnadieu retient quatre catégories :

1. L'emploi : cette flexibilité externe s'effectue en ajustant les effectifs sous diverses formes : ses formes classiques sont l'embauche et le licenciement ; les plus modernes renvoient aux multiples formes de contrat évoquées (intérim, CDD, contrats de travail particuliers, préretraites progressives, stages).

2. Le temps de travail : on a vu qu'il pouvait être réduit et/ou aménagé, notamment dans le cadre de la mise en œuvre des 35 heures.

3. La rémunération : cette flexibilité recouvre la mise en place de « bonus » individuels et d'intéressements collectifs, sous des formes de plus en plus diversifiées (plans d'épargne d'entreprise, *stock-options*, primes de performances, avantages, etc.).

• • •

4. Le socio-organisationnel : la flexibilité des hommes est inséparable de celle de l'organisation. D'une part, l'organisation, pour être réactive et adaptable, devient déformable, dans ses équipements, structures et ressources selon les situations, au niveau des microstructures (UET, par exemple), de l'organisation générale (entreprise en réseau, structures projets, etc.) ou des lieux de travail (télétravail). D'autre part, les hommes, pour pouvoir s'ajuster à cette organisation, doivent développer leur mobilité (géographique, fonctionnelle) et leur capacité d'acquisition permanente de nouvelles compétences dans des dispositifs de polyvalence.

Choisir les moyens en fonction des enjeux

Le tableau 4.7 recense les quatre grands enjeux face auxquels une entreprise en viendra à se poser la question de la flexibilité, et indique les solutions les plus adaptées à chacun de ces cas de figure. Certes simplificateur, il stimule la réflexion : alors que la flexibilité est aujourd'hui vue de façon monolithique comme une « solution à la crise » et un « vecteur indispensable à la compétitivité », il montre qu'il est nécessaire de dépasser cet *a priori* qui ignore la diversité des situations.

Tableau 4.7 Choisir ses flexibilités en fonction des enjeux

Enjeux \ Nature		Flexibilité de l'emploi (externe)	Flexibilité du travail (interne)		
			Rémunération	Temps de travail	Socio-organisationnelle
Adaptation	À la conjoncture		++	+	
	Aux tendances lourdes du marché	+	+	+	+
	Aux évolutions technologiques	+		+	++
	Aux évolutions sociologiques			++	++

Source : Donnadieu, 1999.

Lorsque l'entreprise est obligée de procéder à des ajustements conjoncturels face *aux aléas de son marché* (fléchissement temporaire de la demande générale, baisse/hausse des commandes, pertes de marchés), elle aura intérêt à avoir recours à des moyens réversibles (temps de travail, ajustement des rémunérations) laissant intactes à terme ses ressources, en prévision d'autres ajustements éventuels ou en vue d'une reprise. La flexibilité de l'emploi sera proscrite car, à terme, ses effets seront contre-productifs (impossibilité d'affronter la reprise ou au contraire la chute brutale du marché).

Face aux *tendances lourdes de son marché* (par exemple la baisse de consommation de la viande en général à la fin du XXe siècle), que ce soit à la baisse ou à la hausse, l'entreprise

doit prendre des dispositions de long terme lui permettant d'ajuster structurellement la taille de l'entreprise. Elle devra donc jouer sur l'emploi, mais le faire de manière atténuée, échelonnée dans le temps *via* une combinaison des diverses flexibilités grâce auxquelles les effets pervers (par exemple démotivation en cas de licenciements) de la flexibilité de l'emploi pourront être jugulés.

Si le moyen pour rester compétitif sur le marché (encore porteur) passe par l'adoption d'outils et de technologies (de production, de gestion de l'information) plus modernes, la réponse portera préférentiellement sur les méthodes d'organisation (flexibilité socio-organisationnelle) qui, bien exploitées, limiteront l'impact sur l'emploi. Nous avons montré dans le chapitre 2, que les systèmes de production imposent des choix spécifiques en matière de flexibilité.

Ainsi, selon que l'on vise l'adaptabilité à court terme ou à long terme, les mesures décidées ne seront pas les mêmes. C'est encore une fois le rapport au temps, et donc la manière dont on intègre (peut intégrer) ou pas le futur qui détermine les modalités de la flexibilité.

Enfin, les salariés eux-mêmes considèrent comme plus ou moins socialement acceptables des modes de gestion anciens ou diverses formes de flexibilité, ce que les dirigeants – sauf à être dans un rapport de force particulièrement favorable – ne peuvent pas ignorer. Évidemment, la flexibilité de l'emploi reste la plus mal acceptée alors que, notamment chez les jeunes, la flexibilité socio-organisationnelle et l'ARTT sont bien accueillies car significatives d'un rapport renouvelé au travail.

■ Flexibilité et segmentation

On sait par ailleurs que toutes les catégories de salariés ne sont pas concernées de la même manière par les mêmes pratiques. Ainsi, les femmes sont plus souvent en CDD que les hommes. Les ouvriers sont « flexibilisés » par l'intérim et l'apprentissage. Les employés ont plus souvent des contrats aidés et des CDD. Les cadres et les professions intermédiaires bénéficient des emplois les plus stables. Enfin, les formes particulières d'emploi vont de pair avec le sous-emploi.

Il s'agit là d'une manifestation très claire de la segmentation que les entreprises opèrent en fonction des différentes catégories de salariés. Le schéma d'Atkinson présenté au chapitre 2 avait déjà illustré cette segmentation. Nous avions alors expliqué pourquoi celle-ci n'est pas figée. On observe ainsi une dynamique de la « mise en flexibilité » qui autorise les passages d'une catégorie à l'autre et qui modifie en permanence les frontières entre catégories.

Dans cette dynamique, les salariés ne sont pas inertes. Ils ne se contentent pas forcément tous d'attendre ce que le sort leur réserve ou de subir ce que l'entreprise aura décidé. De nombreux jeunes, en particulier, semblent avoir pris acte de la situation actuelle du marché de l'emploi, la seule qu'ils ont toujours connue. Les mouvements des jeunes des années 2000, revendiquant une rémunération/indemnisation décente pour les stages qui leur sont demandés dans leurs cursus d'études, puis dénonçant le

Contrat Première Embauche (finalement abrogé en avril 2006 suite à un conflit de grande ampleur), nous semblent traduire des revendications pour un accompagnement effectif de la situation qui leur est faite. S'il faut faire des stages avant de trouver un emploi stable, soit ; mais au moins que ces stages soient correctement rémunérés/indemnisés. Les chapitres suivants nous donneront l'occasion de développer des thèmes tels que les carrières nomades, la VAE, le bilan de compétences (chap. 8) ou le DIF (chap. 9), qui semblent constituer, à des titres divers, des moyens possibles proposés aux individus pour prendre en charge leur propre devenir.

L'approche dominante considère la flexibilité comme étant « dysfonctionnelle » (Berrebi-Hoffmann *et al.*, 2006). De ce fait, l'accroissement des nombreuses et diverses formes de travail non standardisées qui se développent depuis près de trente ans, n'est pensé qu'à l'aune du modèle social fordien, alors que ce dernier est désormais obsolète. La nouvelle situation économique et sociale apparaît ainsi comme profondément injuste, inutile voire dangereuse à terme, et le comportement des salariés est interprété comme celui de victimes s'adaptant à des évolutions non maîtrisées, ressemblant à des « décisions divines ». Certains ne partagent pas cette vision dominante caricaturale et veulent promouvoir une approche plus nuancée. Ils font ainsi valoir que la réalité sociale est plus complexe et ne s'accommode plus des catégories d'analyse existantes, même si elles restent pertinentes pour l'analyse des politiques publiques : les « intégrés » dans le noyau dur des marchés internes, les « exclus », les « précaires », etc. En réalité, les individus eux-mêmes sont amenés à intégrer les contradictions qui résultent de leur appartenance à des environnements, des statuts et des carrières différents, tout en intégrant simultanément aspects professionnels et considérations privées. Les analyses en termes de stocks, plutôt statiques et centrées sur des catégories macroéconomiques (emploi, chômage, inactivité) qui prédominent en matière de flexibilité, doivent donc céder la place à des approches plus microéconomiques en termes de flux, plus dynamiques et davantage centrées sur les individus. Autrement dit, les grandes catégories traditionnelles de l'économie du travail ne suffisent plus à rendre compte de la diversité des situations de flexibilité, tant en termes de modalités pratiques que d'effets pour les individus concernés.

4.2 Les conditions nécessaires à chaque forme de flexibilité

De façon générale, on peut noter l'incompatibilité admise qui existe, *pour une population donnée*, entre *flexibilité interne* et *flexibilité externe.*

En effet, la première suppose autonomie, implication dans le travail et fort temps d'apprentissage alors que la deuxième, fondée sur la précarité, annihile tout espoir de réalisation de ces trois conditions (Bué, 1989, p. 34). La première est souvent bien considérée, alors que la deuxième est rejetée.

Il importe donc de savoir dans quelle perspective de la flexibilité on se situe. Considérer que la flexibilité est « passive » ou « conjoncturelle », c'est-à-dire avant tout utile à court terme à l'entreprise, conduit à des pratiques qui ont pour conséquence de

fréquentes modifications de « la composition des équipes, soit par recours à du personnel temporaire extérieur, soit par une mobilité interne excessive » (Pépin, 1992, p. 37). Au contraire, être dans une perspective « offensive » ou « dynamique » de la flexibilité, c'est-à-dire chercher à en faire un élément de création d'avantages concurrentiels de long terme, exige de faire évoluer l'organisation dans son ensemble.

Pour comprendre les choix des entreprises pour l'une ou l'autre une forme de flexibilité, il importe de connaître les facteurs objectifs qui poussent ou au contraire limitent les actions des entreprises.

Trois conditions sont ainsi nécessaires à la flexibilité quantitative (interne ou externe) :

- **la législation :** le cadre légal en vigueur se révèle déterminant. Ainsi, la France a longtemps été caractérisée par une flexibilité quantitative externe centrée sur le court terme, puis a évolué depuis le milieu des années 1990, vers plus de flexibilité interne à long terme, notamment par les lois favorisant l'ARTT. Elle a également permis d'agir sur l'organisation et les conditions d'emploi (salaires, durée et aménagement du travail, éléments annexes de rémunération). Désormais, le droit s'oriente davantage vers la préservation de l'emploi en général que vers la protection des salariés. Il encadre fortement les marges de manœuvre des entreprises et c'est ce qui explique les pressions en sens inverse – évoquées auparavant – vers davantage de flexibilité ;
- **l'état du marché du travail :** l'accès rapide à des renforts dépend des ressources (quantité et qualité) offertes par le marché du travail, de leur horizon de disponibilité et de leur coût par rapport aux ressources déjà présentes dans l'entreprise ;
- **la présence ou non de syndicats ou de tout autre contre-pouvoir :** considérée comme une menace pour les intérêts des salariés, la flexibilité rencontre souvent l'hostilité des représentants du personnel qui tentent d'obtenir des contreparties dans les négociations. Par ailleurs, la mise en œuvre de la plupart des pratiques de flexibilité dépend de la négociation collective et se trouve ainsi suspendue à la conclusion d'accords de branche ou d'entreprise. L'absence de partenaires sociaux n'est donc pas nécessairement, comme on le croit trop souvent, un avantage pour l'entreprise ; elle peut aussi constituer un handicap. Par exemple, la négociation de la mise en place des 35 heures a nécessité dans nombre d'entreprises sans représentants, le mandatement d'un salarié par un syndicat de son choix acceptant de le faire.

Pour ce qui est de la flexibilité qualitative, sa mise en œuvre est particulièrement complexe dans la mesure où elle impose une forte cohérence d'ensemble à l'entreprise tout entière. Ainsi, C. Everaere (1998) n'identifie pas moins de dix conditions – que nous résumons ci-après – à sa mise en place réussie et pertinente. Disposer de salariés capables de réagir aux aléas, de faire preuve d'initiative et de réactivité, d'être impliqués dans leur travail, suppose en effet deux prérequis fondamentaux : que ces salariés non seulement veuillent, mais aussi puissent, mobiliser ce type d'attitudes. Le *vouloir des salariés* passe par l'existence de contreparties, d'enjeux positifs pour eux alors que le *pouvoir* suppose

qu'ils disposent des moyens tant organisationnels qu'individuels pour mener à bien leur mission.

Les principales conditions requises sont donc les suivantes :

- **la compétence et l'apprentissage :** le salarié doit disposer d'un très bon bagage professionnel : il est plus difficile et exigeant de réagir à un imprévu de façon pertinente que de suivre aveuglément un mode opératoire détaillé. Dans ce cadre, agir, c'est penser, et non faire ce que d'autres ont pensé à la place d'un pur exécutant. Cela exige aussi les moyens de s'actualiser en permanence au plus près du terrain et de la réalité rencontrée, soit par des formations appropriées, par la confrontation à des situations renouvelées ou élargies, ou par des échanges avec ceux qui rencontrent les mêmes problèmes ;
- **la responsabilité :** elle est le corollaire indispensable de l'autonomie en ce sens que, dans un contexte marqué par l'incertitude, il est indispensable de savoir qui est responsable de quoi. Cela suppose une hiérarchie capable d'abandonner un certain nombre de ses prérogatives traditionnelles et de son autorité. Elle doit donc accepter d'être avant tout une aide (méthodologie, animation) à la résolution de problèmes par les individus eux-mêmes, une instance de formation et de transmission de l'information, plutôt qu'une source de savoir et de contrôle ;
- **la stabilité :** « un système qui se veut adaptatif doit déterminer et promouvoir des repères stables. […] La flexibilité [qualitative] de l'entreprise ne peut s'obtenir que par la stabilité dans l'entreprise » (Everaere, 1998, p. 21). C. Everaere note que cette stabilité doit être de trois ordres. Tout d'abord, *stabilité de l'emploi*, condition pour que les individus soient capables d'engagement durable et important sans être en permanence préoccupés par les menaces pesant sur eux. Ensuite, *stabilité dans la situation de travail*, car un véritable apprentissage est incompatible avec une trop grande dispersion de problèmes et de situations dont l'individu n'a pas le temps de trouver les clés. Enfin, *stabilité des prérogatives*, en particulier de l'autonomie et des responsabilités confiées ;
- **la rétribution :** si l'entreprise veut être cohérente, elle doit être capable de rétribuer d'une façon ou d'une autre ce qu'elle exige, à savoir de l'implication, de la compétence appliquée aux situations, de l'initiative et de l'apprentissage.

Si ces conditions ne sont pas remplies et que l'on a, par exemple, affaire à un pur processus de rotation, mobilité, nomadisme entre des postes de travail distincts, une démarche dite de « polyvalence » apparaîtra comme un simple prolongement du taylorisme porteur de déqualification et sera souvent critiquée et rejetée comme telle par les salariés eux-mêmes. *A contrario*, une « polyvalence par recomposition des tâches, compétence et autonomie » (Everaere, 2008, p. 20) sera bien mieux accueillie par les salariés et réellement porteuse d'innovation organisationnelle *:* « Mais le prix à payer pour maîtriser cette variété quantitative des tâches et cette variété qualitative du travail (autonomie, responsabilité, processus d'amélioration continue, etc.) est de rester relativement sédentaire dans une situation de travail donnée » (*ibid*.).

4.3 Une bonne ou une mauvaise flexibilité ?

La distinction généralisée entre flexibilité externe et flexibilité interne, autant que celle entre flexibilité quantitative et flexibilité qualitative, tend à recouvrir un ordre de préférence et de jugement. La flexibilité externe et/ou quantitative apparaît souvent dans les débats comme une forme socialement nuisible et répréhensible, génératrice de précarité et d'effets pervers économiques à long terme. Pourtant, si elle a pu se faire une place dans les organisations, c'est parce qu'elle présente, au moins dans les apparences, un certain nombre d'avantages pour les entreprises (nous empruntons à Everaere (1999), l'essentiel du paragraphe suivant).

Les avantages de la flexibilité externe

Ceux qui sont le plus souvent mis en avant quand il s'agit de légitimer ou de vanter la mise en place d'une légitimité quantitative sont bien connus et nous n'insisterons donc pas sur leur présentation :

- le réel service offert par les entreprises de travail temporaire fondé sur leur réactivité, la qualité de leur recrutement, la spécialisation des agences, le conseil juridique, etc. ;
- en période de fort chômage, le coût de ces services se réduit du fait de la concurrence entre agences et de négociations centralisées. Le coût total de l'intérim est généralement évalué entre 1,9 et 2,5 fois le salaire brut du salarié (un salarié permanent coûtant environ, charges patronales comprises, environ 1,8 fois son salaire brut) ;
- les emplois aidés bénéficient d'importants encouragements institutionnels sous forme d'exonérations partielles des charges patronales, de primes à l'embauche, d'indemnités de formation ;
- les formes particulières d'emploi permettent une mise à l'essai prolongée qui limite l'incertitude et le risque lors d'une décision de recrutement en contrat à durée indéterminée (voir chapitre 6) ;
- elles permettent des ajustements de ressources beaucoup plus souples, rapides et économiques que les formes classiques de contrat de travail (lourdeur et coût des procédures de licenciement, impact psychologique des plans sociaux sur les « survivants », image négative auprès de l'environnement de la firme) ;
- elles renforcent l'implication par la mise en compétition des personnels titulaires et des personnels précaires : les premiers veulent conserver leur statut et sont stimulés par les seconds qui cherchent à montrer leur valeur et à saisir les opportunités de stabilisation qui se présentent ;
- les conditions de recours aux contrats de travail particuliers sont très complexes et font l'objet d'interprétations évolutives au cours du temps. Il est donc possible, dans la pratique, d'y recourir abondamment sans se trouver confronté à d'hypothétiques contentieux pour recours abusif, celui-ci étant particulièrement difficile à établir ;

- enfin, elles affaiblissent les partenaires sociaux en intégrant dans l'organisation des personnels qui ne sont ni électeurs, ni éligibles, et rarement concernés par les enjeux sociaux internes à des entreprises où ils ne sont que de passage.

Les principaux méfaits de la flexibilité quantitative et/ou externe

Mais les pratiques de flexibilité quantitative et externe occasionnent également des préjudices importants, qui sont en particulier rappelés par les tenants de la flexibilité qualitative :

- quelle que soit leur qualification, leur docilité ou leur motivation, les travailleurs précaires entraînent (sauf s'ils sont fidélisés) *des chutes de productivité* dues à leur manque de repères dans l'organisation (repères spatiaux, techniques, organisationnels, socioculturels ou économiques). Ces problèmes seront évidemment d'autant plus importants que l'activité confiée au travailleur précaire requiert des coopérations importantes et variées et des relations intenses à l'organisation ;
- une flexibilité de type externe peut générer des problèmes de *qualité*, mais aussi de *sécurité* et *d'accidents du travail*. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le Ministère du travail a dressé et met en permanence à jour une liste d'emplois ou de travaux réputés dangereux (exposition à certains produits chimiques ou à des particules ionisantes, aux poussières, à l'amiante, etc.) qu'il est interdit de confier à des salariés précaires ;
- le recours à la flexibilité quantitative concentrée sur certaines populations risque de *menacer la cohésion* de l'organisation du fait de situations où la population flexible tend à être de plus en plus isolée par rapport au reste de l'organisation (Pépin, 1992, p. 13) et où elle a peu de soutiens fonctionnels pour l'aider dans sa mission. Il y a risque de clivages voire de conflits entre populations, les intérimaires apparaissant comme des menaces pour les salariés en place, en particulier les plus âgés (Beaud, Pialoux, 1999, p. 52).

Tout compte fait, l'opposition entre ces deux formes de flexibilité nous semble devoir être dépassée. D'une part, parce que, d'un point de vue pratique, le choix de l'une ou de l'autre est fortement contingent à chaque situation d'entreprise, comme nous l'avons exposé. D'autre part, parce que la réalité des usages montre qu'il y a complémentarité de ces deux grands types de flexibilité (voir chapitre 2, la figure de J. Atkinson et la discussion proposée, section 2, figure 2.3). Les données disponibles indiquent en effet que les entreprises jouent simultanément sur divers leviers pour absorber les variations, à la hausse ou à la baisse, de leur activité (Bunel, 2004a) : CDD, intérim mais aussi recours aux heures supplémentaires ou complémentaires et polyvalence des salariés. Les variations enregistrées dépendent principalement de la taille et des caractéristiques de l'entreprise, du secteur d'activité, de la nature de la main-d'œuvre concernée et pas, contrairement à ce que supposent les approches habituelles, des caractéristiques des fluctuations d'activité qui justifient le recours à la flexibilité. Autrement dit, « globalement, il ne semble pas exister

d'arbitrage entre flexibilité interne et externe comme le supposent la plupart des analyses théoriques. D'après les estimations, l'intérim et les CDD semblent être des substituts alors que l'intérim et les heures supplémentaires apparaissent comme des compléments. La relation entre les CDD et les heures supplémentaires est plus ambiguë » (Bunel, 2004b, p. 32).

Section 4

GÉRER L'EMPLOI DANS L'ÉCONOMIE MONDIALISÉE

Les problématiques de gestion de l'emploi apparues au cours du dernier quart du xx[e] siècle et qui ont très largement influencé les analyses et les modèles encore disponibles, se trouvent aujourd'hui mises à l'épreuve d'une situation inédite :

- la mondialisation de l'économie, qui conjugue, entre autres, l'éclatement des frontières de l'entreprise et l'élargissement de son périmètre d'action ;
- l'éclatement de la fonction RH (voir chapitre 2) entre niveaux global et local, entre spécialistes internes et externes, faisant écho aux tensions entre injonctions économiques et préoccupations sociales ;
- enfin, une crise structurelle de l'emploi sur fond de crise du capitalisme.

Ces éléments contribuent à dessiner un paysage mouvementé, composé de pratiques de flexibilité définitivement assumées, mais aussi de tentatives plus ou moins réussies pour limiter les méfaits sociaux de cette flexibilité. À cet égard, le regain d'intérêt pour des dispositifs de gestion prévisionnelle, mentionné en fin de section 2, conjugué aux pratiques désormais bien ancrées de flexibilité, constitue sans doute la caractéristique actuelle des pratiques de gestion de l'emploi. Celle-ci s'inscrit ainsi dans un univers complexe et segmenté, fortement contingent, et ses pratiques nous semblent soumises à deux types de défis. D'une part celui de l'articulation de ces trois notions fondamentales que sont, l'anticipation, la gestion prévisionnelle et la flexibilité. Ce défi concerne la manière de penser la gestion de l'emploi aujourd'hui. D'autre part, celui de la sécurisation des parcours professionnels, qui renvoie aux effets sociaux et sociétaux de cette gestion. C'est cette réflexion que nous proposons dans cette section.

I Des pratiques en tension

1.1 Associer flexibilité et anticipation

Si l'on admet que l'anticipation reste une préoccupation permanente, mais difficile, pour les entreprises, la recherche de flexibilité peut être considérée comme une alternative intéressante et efficace. Là où la gestion prévisionnelle cherche à prévoir pour

limiter les ajustements en situation d'urgence, la flexibilité a pour vocation de faciliter des ajustements rapides et permanents à des situations non prévisibles. Les entreprises, prenant conscience du fait que l'accidentel, voire le dysfonctionnel (l'aléa, l'imprévu), serait devenu la norme, multiplient ainsi les dispositifs de gestion de la flexibilité. C'est pourquoi les pratiques visant à rendre l'entreprise flexible, notamment dans le domaine du travail, ont pu être interprétées comme un abandon manifeste des démarches prévisionnelles : à quoi bon tenter d'anticiper un futur qui prend rarement les formes que l'on espérait ?

Aujourd'hui, pour diverses raisons que nous allons évoquer, la question se pose beaucoup moins en termes d'opposition entre anticipation et flexibilité, qu'en termes de complémentarité. Les approches prévisionnelles restent pertinentes, non seulement en raison des injonctions du législateur ainsi que nous l'avons montré ci-dessus, mais aussi du fait des contraintes macro-économiques globales. Dans le cadre d'événements programmables, les approches prévisionnelles fournissent des éléments de connaissance indispensables à toute prise de décision.

L'allongement de la durée d'activité, même si elle peine à se concrétiser, constitue une réalité de plus en plus tangible pour les entreprises qui ont à mettre en place une véritable « gestion des âges ». Celle-ci s'est récemment développée en lien avec les effets attendus des évolutions démographiques qui ont commencé à mettre à la retraite à partir de 2005, les générations du baby-boom. À l'autre bout de la chaîne, au niveau des jeunes qui arrivent sur le marché du travail, bien que les mouvements de protestation intervenus en Europe à l'automne 2011 n'aient pas atteint la France, la préoccupation existe également, de résoudre la question de leur intégration. Pour ces catégories, notamment celle des seniors, la gestion prévisionnelle reste pertinente.

Par ailleurs, compte tenu de la segmentation opérée par les entreprises, les approches prévisionnelles constituent une façon d'optimiser la gestion et d'assurer le renouvellement des catégories qui bénéficient d'une « stabilité polyvalente » (Beffa, Boyer, Touffut, 1999 : voir chapitre 2). Ainsi, une complémentarité peut parfaitement exister entre flexibilité et gestion prévisionnelle. Les deux démarches gagneraient sans doute à être mieux articulées, pour s'enrichir l'une l'autre. Tout compte fait, c'est la dimension du temps et la façon dont elle est prise en compte qui provoque la mise en tension de la flexibilité et de la gestion prévisionnelle. Au temps court de la flexibilité, du moins d'une de ses formes les plus visibles, s'oppose le temps long de la prévision. En réalité, une telle opposition est factice : comme nous l'avons montré, les nombreuses formes de flexibilité existantes fonctionnent sur différents registres temporels et se complètent plus qu'elles ne s'opposent. Et surtout, c'est ce que nous avons vu avec C. Everaere, la flexibilité qualitative n'a de sens qu'en situation de stabilité : autrement dit, la flexibilité, selon ses formes n'est pas seulement ancrée dans le court terme, mais aussi dans des horizons prévisionnels plus longs et significatifs. On pourrait même dire que la flexibilité qualitative constitue une forme de gestion prévisionnelle nécessairement centrée sur les compétences : il y a de notre point de vue davantage continuité que rupture entre flexibilité et gestion prévisionnelle, et ce parce que l'une comme l'autre se déploient sous plusieurs formes différentes.

1.2 Repenser les démarches prévisionnelles en lien avec l'anticipation

L'ampleur des dispositifs existants pour rendre une entreprise plus souple, ainsi que leur efficacité souvent immédiate permet de comprendre que la flexibilité ait pu être vue comme une pratique bien plus séduisante et avantageuse que la prévision. On pourrait donc s'étonner, après l'abandon des démarches de gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les années 1990, de leur regain actuel du fait essentiellement des évolutions démographiques, pourtant facilement prévisibles.

Cet apparent paradoxe témoigne selon nous de deux déficits :

- d'une part, un déficit relatif à la prise en compte du temps dans les démarches de réflexion et d'action. Une des principales difficultés des responsables de ressources humaines est en effet de trouver le temps de prendre du recul par rapport au quotidien. Le besoin, certes légitime, de faire face dans un monde qui évolue très vite, occulte souvent la réflexion de plus long terme, comme si cela occasionnait une perte de temps préjudiciable. Or cela nous semble traduire une conception erronée de l'attitude vis-à-vis du futur : le futur n'est pas seulement imprévisible et inattendu, il se construit aussi au jour le jour. Autrement dit, les décisions prises aujourd'hui, les politiques mises en œuvre, les différentes actions menées font évoluer l'entreprise dans un sens tel que l'avenir n'adviendra plus de la même manière. Si l'on ne peut prévoir l'avenir on peut néanmoins élaborer des scénarios sur les probabilités de survenance de tel ou tel phénomène. En fonction des choix opérés à chaque moment, ces scénarios sont modifiables, certaines options deviennent plus probables que d'autres. Dans *Le Travail dans vingt ans*, J. Boissonnat (1995) et son équipe avaient élaboré des scénarios pour tenter d'imaginer ce que pourrait être la situation du travail en 2015. La probabilité d'occurrence de ces quatre scénarios, deux « noirs » (pessimistes) et deux « roses » (optimistes), dépendait largement des actions successivement menées depuis 1995 jusqu'en 2015. Alors que l'échéance de 2015 approche, on voit combien la frontière entre le scénario 2 (hyperconcurrence) et le scénario 3 (adaptation) constitue encore le point de rupture entre deux visions opposées ;
- d'autre part, un déficit quant au contenu de la réflexion qui oublie que la gestion prévisionnelle s'inscrit dans une continuité et n'apparaît pas seulement quand un problème émerge : il s'agit d'une démarche réflexive et préventive et non pas curative. Pourtant, alors que la « pression démographique » est connue depuis longtemps, que l'on sait très bien combien de seniors vont progressivement partir à la retraite à partir de 2005, il est frappant de constater l'espèce d'aveuglement en la matière. Tout se passe comme si le même phénomène que celui produit à partir des chocs pétroliers devait se reproduire, en sens inverse. Il a en effet fallu près de vingt ans – une génération –, pour faire accepter aux salariés de ne plus travailler à partir de 55 ans ; faudra-t-il une autre génération

pour accomplir le chemin inverse, et revoir à la hausse, comme le préconise l'Union européenne, les taux d'activité des 55-64 ans, maintenant que l'âge de la retraite a été retardé ?

Plutôt que de retenir la notion de prévision, avec une connotation légèrement irrationnelle de prédiction du futur, il serait sans doute plus efficace de parler d'anticipation car elle est plus prospective. L'élaboration de scénarios possibles pour l'avenir, sur la base des données connues et réactualisés au fil du temps, nous semble être une manière raisonnable d'influer sur le futur et d'échapper à la fatalité.

Par principe, l'anticipation procède d'une tentative de réduction de l'incertitude et de maîtrise des risques qui lui sont liés (Gilbert, 2011). D'une certaine façon, on peut dire que la recherche de flexibilité s'inscrit dans la même préoccupation. On peut ainsi imaginer qu'un effort d'anticipation permettrait d'identifier les leviers de flexibilité les plus adaptés à l'entreprise et les risques sociaux qu'elle aurait à assumer. Dans une période précisément caractérisée par une grande incertitude, on voit mal comment se passer de l'anticipation…

Pour les individus aussi, une meilleure connaissance prospective des futurs possibles de l'entreprise contribuerait à les rassurer. Le fait de savoir à l'avance qu'ils seront sans doute amenés à devoir un jour quitter l'entreprise constituerait certainement une bonne manière de se prendre en charge et de mobiliser les dispositifs existants pour élaborer d'autres projets et envisager d'autres parcours. Certains le font déjà, soit par obligation, soit parce que, comme nous l'avons vu dans le cadre de l'intérim, ou comme nous l'évoquerons au chapitre 8 dans le cadre des carrières nomades, ils cherchent à tirer le meilleur parti des opportunités que leur offrent ces évolutions. On peut donc raisonnablement penser qu'une telle attitude va se développer, en particulier chez les jeunes qui, ne l'oublions pas, n'ont pas connu la période des Trente Glorieuses que tant d'analystes présentent comme un « eldorado »… Les entreprises pourraient bien avoir intérêt à participer, à leur niveau, à cette évolution, en communiquant davantage qu'elles ne le font, sur les évolutions qu'elles anticipent.

Derrière ces questions qui pourraient sembler sinon théoriques, du moins abstraites, se dresse l'enjeu majeur de la protection des salariés. Comment faire en sorte que la capacité d'adaptation nécessaire, si ce n'est indispensable dans l'environnement actuel, ne se traduise pas systématiquement par la précarité des individus ? C'est à ce défi que sont aujourd'hui confrontés aussi bien les entreprises que les États.

2 La sécurisation des parcours professionnels

L'enjeu majeur de la flexibilité, concerne la précarité qu'elle induit pour les salariés. La sécurisation des parcours professionnels est devenue l'expression générale qui rend compte à la fois de la pérennité du modèle de la flexibilité et de la nécessité de résoudre la question de son corollaire, à savoir la précarisation qu'elle provoque pour les salariés. La notion même de « parcours professionnel » induit l'existence d'une vie professionnelle

constituée de phases, plus ou moins longues, entre activité, chômage, formation, création d'entreprise ou autre, en rupture avec l'idée d'une évolution stable et uniforme au sein d'une entreprise donnée pour toute la durée de la vie professionnelle.

La question de la flexibilité n'est donc pas seulement un problème – voire une solution – d'entreprise : elle concerne l'ensemble de la société en raison des méfaits qu'elle provoque et qui interrogent toute la société. Face au problème que pose la sécurisation des parcours professionnels, deux types de réponses peuvent être envisagés : des solutions au niveau des entreprises et des solutions au niveau de la société.

2.1 Des solutions au niveau des entreprises

Différentes initiatives ont pu être expérimentées de manière à concilier flexibilité pour les entreprises et stabilité pour les salariés.

Nous avons évoqué ci-dessus le *portage salarial* qui permet à des travailleurs indépendants de bénéficier de la protection sociale des salariés (voir section 3, § 2.1). Cette formule apparaît comme une alternative à la création de sociétés unipersonnelles. Elle se développe rapidement, car elle répond à un besoin de réglementation pour des prestations ponctuelles ou occasionnelles[1]. Cependant, elle ne rentre pas dans un cadre juridique précis et n'est donc pas sans risque pour les indépendants tentés d'y recourir : non-versement des salaires ou des cotisations, récupération de clientèle au détriment des « salariés », disparition des responsables avec la trésorerie (Mouriaux, 2005).

Une autre modalité de portage est proposée par les « coopératives d'emploi et d'activités ». Le concept a été élaboré dans le cadre de l'Union régionale des SCOP (Sociétés coopératives et participatives) de Rhône-Alpes. Se revendiquant comme relevant de l'économie sociale et solidaire, cette formule est destinée aux petits projets. Elle aide à gérer une phase de transition, le statut de salarié maintenant le bénéfice des droits sociaux en cas d'échec. Le salarié choisit ensuite de rester dans la structure ou de s'installer à son compte. Ces coopératives mettent en avant leur fonction d'ingénierie sociale et s'efforcent de travailler dans un esprit de solidarité, d'entraide, de partage d'expériences et de mutualisation des ressources.

Un autre dispositif proche, le *groupement d'employeurs*, offre une forme de gestion mutualisée de l'emploi. Créé à l'origine pour l'agriculture par la loi de juillet 1985, le groupement d'employeurs est constitué en une association à but non lucratif. Il recrute des salariés qui sont mis à la disposition des membres du groupement (employeurs de fait) selon leurs besoins. Les employeurs peuvent ainsi satisfaire leurs besoins limités ou saisonniers de personnel et les salariés peuvent obtenir un emploi à temps plein. Un contrat de travail unique, en principe un CDI, lie le salarié au groupement. Cela suppose un engagement dans la durée et l'acceptation pour les membres employeurs d'une discipline collective.

La loi relative aux groupements d'employeurs a été plusieurs fois modifiée. Réservé au départ aux personnes physiques ou morales relevant d'une même convention collective

1. C'est par exemple le cas de cadres qui, en recherche d'emploi, sont amenés à faire ponctuellement, en attendant de retrouver un emploi, quelques missions de conseil sur la base de leur expertise.

et n'employant pas plus de dix salariés, le groupement a été étendu à des entreprises de cent salariés en 1987, puis trois cents en 1993. Et, depuis janvier 2000, toute contrainte d'effectif est levée, sous réserve d'un accord collectif dans les entités de plus de trois cents salariés. La difficulté concerne la pluralité des conventions collectives présentes au sein du groupement, avec le risque de voir ce dernier s'aligner sur la moins favorable. Par ailleurs, les analyses montrent que le groupement produit simultanément un renforcement du pôle patronal, solidaire et organisé autour d'intérêts communs et une dilution du collectif des salariés composé d'un personnel isolé, atomisé et volatile.

Ces deux dispositifs sont caractérisés par le recours à un « tiers employeur » qui tend à remettre en question le principe d'un contrat bilatéral entre un employeur et un salarié. Il témoigne de l'attractivité du statut du salariat, mais, paradoxalement, il contribue aussi à sa fragilisation en faisant éclater son cadre traditionnel, lequel repose sur deux principes ici mis à mal :

- *le lien de subordination entre employeur et salarié* : le portage, quelle que soit sa forme, revient sur ce socle du droit du travail, ce qui explique en partie les difficultés à le doter d'un véritable statut juridique ;
- *l'unicité de l'employeur* : les groupements d'employeurs posent le problème inusité de la pluralité des cadres contractuels et conventionnels pour un même salarié et supposent le partage de cette subordination.

Plus largement, ce dont il est question au niveau des entreprises relève de leur responsabilité sociale. On ne peut qu'encourager les entreprises à tenter de rechercher les moyens qui, tout en assurant la flexibilité dont elles ont besoin, s'efforceraient d'en limiter les conséquences pour les salariés. L'intérêt bien compris de toute entreprise n'est-il pas également de contribuer au bien-être et au développement du bassin d'emploi sur lequel elle est implantée ? Des décisions qui semblent justes à court terme peuvent en effet se révéler catastrophiques à long terme. Une fois encore, c'est la prise en compte du temps qui se situe au cœur du problème : la création de valeur à court terme, pour le seul actionnaire, ne constitue-t-elle pas une menace pour l'avenir, et pour l'ensemble des parties prenantes ? Certaines grandes entreprises semblent avoir prix conscience de la gravité de tels enjeux. Ainsi, Danone, dans le cadre de sa politique de RSE, a renoué avec le slogan emblématique du groupe BSN Gervais-Danone à l'époque dirigé par Antoine Riboud : le double projet économique et social. « Danone Way », slogan de l'actuelle politique de RSE du groupe, n'est rien moins que la mise au goût du jour (mondialisation oblige) de cette double responsabilité de l'entreprise : il ne peut pas y avoir de projet économique sans projet social[1].

2.2 Des solutions au niveau sociétal

Au niveau sociétal l'enjeu majeur porte sur la réforme du système de protection sociale ou autrement dit, sur l'élaboration d'un nouveau contrat social qui se substituerait

1. Voir le site www.danone.com et les rapports successifs de développement durable depuis 2001.

au compromis fordien des Trente Glorieuses Le décalage entre la précarisation du travail et le fonctionnement social et sociétal porte sur l'ensemble de la protection sociale (maladie et retraite) et sur ce qui est généralement requis pour assurer ses besoins vitaux (logement, emprunt à la banque, etc.). Notre « modèle social français » reste en effet largement fondé depuis la fin de la seconde Guerre mondiale sur une norme d'emploi de moins en moins réelle. La crise actuelle a mis le projecteur sur la question de la refonte de ce système.

Plutôt que de regretter la disparition du compromis fordien et d'espérer en vain le retour à un « paradis perdu » (Berrebi-Hoffmann *et al.*, 2006), certains auteurs préconisent de prendre acte des caractéristiques du marché du travail et des trajectoires professionnelles actuelles et de réfléchir à des moyens nouveaux de les sécuriser. Les travaux menés autour de la notion de « marchés transitionnels du travail » (Gazier, 2003 ; Germe, Montchatre, Pottier, 2003) s'inscrivent dans cette réflexion.

Leurs auteurs montrent que, depuis la fin des années 1970, trois mutations importantes sont apparues :

- *la multiplication des transitions et l'individualisation des trajectoires* : par transition, on entend les passages d'un emploi à un autre, de l'emploi au chômage, ou symétriquement du chômage à l'emploi. Le chômage est aujourd'hui au cœur des transitions, puisque la moitié d'entre elles, soit proviennent du chômage, soit vont vers le chômage. En outre, les trajectoires individuelles sont très diversifiées, qu'elles soient intra-catégorielles ou inter-catégorielles. Ainsi, les cadres, au bout de vingt ans de carrière, sont quatre fois plus nombreux que les ouvriers à être encore dans la même entreprise ;
- *l'apparition de certaines « phases de transition »* : en particulier l'entrée dans la vie active ainsi que la sortie ne sont plus de simples passages entre formation et emploi ou entre emploi et inactivité. On parle ainsi de « transition professionnelle » pour caractériser la période d'insertion des jeunes ;
- *la difficulté croissante à saisir les transitions dues à la diversification des situations et au brouillage de leurs frontières*. Les états intermédiaires entre emploi, chômage et inactivité se sont multipliés, notamment en raison des dispositifs publics. Il est désormais difficile de repérer ce que sont véritablement les situations des personnes : une personne au chômage peut être également en activité réduite.

Prenant acte de ces réalités et de leur connaissance encore fort imparfaite (ces transitions sont-elles subies ou choisies ? Sont-elles dues à certains éléments de contexte comme la stratégie des entreprises ou les incitations des politiques publiques ?), certains auteurs cherchent à promouvoir la notion de « marchés transitionnels ». Ils consistent en un « aménagement systématique et négocié de l'ensemble des positions temporaires de travail et d'activité dans un pays ou dans une région » (Gazier, 2003). Concrètement, il s'agit d'accroître l'autonomie individuelle, de promouvoir la solidarité, de rechercher l'efficacité des mesures d'accompagnement et d'utiliser des techniques de gestion des

risques (contrôle, évaluation, autorégulation). Il existe des expériences proches de ce modèle, comme c'est le cas au Danemark (voir exemple ci-dessous).

EN PRATIQUE

La « flexicurité » au Danemark

Le Danemark se caractérise par un système de « rotation des emplois ». Celle-ci est liée à un système de congés qui consiste à organiser et financer en même temps le départ en congé d'un salarié et son remplacement. Il peut s'agir de congé de formation, de congé parental, etc. Dans un pays où la plupart des entreprises sont des PME, le départ en congé d'un ou deux salariés dérègle tout. Le système permet notamment l'embauche temporaire d'un chômeur préalablement formé. À l'issue de son congé, le salarié retrouve son emploi et le remplaçant, bénéficiant d'une véritable expérience de travail, reprendra sa recherche d'emploi avec de meilleures références et davantage de chances d'être recruté. L'évaluation montre que beaucoup restent finalement dans l'entreprise pour y être embauchés durablement.
Ce système conjugue ce qu'il est convenu d'appeler la *flexicurity* (on trouve aussi bien le terme « flexicurité » que « flexécurité », la traduction du terme anglais *flexicurity* n'étant pas complètement stabilisée), c'est-à-dire la conciliation entre flexibilité (du marché) et sécurité (pour l'individu, l'idée étant de protéger la personne plutôt que tenter de préserver son emploi actuel à tout prix). Au Danemark, pays très fortement syndiqué, a donc été réussie « la rencontre entre l'exigence de souplesse des petites et moyennes entreprises qui n'ont pas les moyens de stabiliser à très long terme leurs salariés, et les possibilités d'associer les partenaires sociaux à la gestion des politiques de l'emploi » (*ibid.*, p. 154).
Si l'on commence à parler de « miracle danois », c'est parce que ce système contribue à doter ce pays de l'un des taux d'emploi les plus élevés dans l'Union européenne, avec 73,4 % d'actifs en 2010 (Données OCDE, 2011). Par comparaison, le taux d'emploi du Royaume-Uni, qui incarne davantage un modèle de forte flexibilité et qui a longtemps été présenté comme le plus efficace en termes de création d'emplois et de résorption du chômage, est de 70,3 %… et seulement de 64 % pour la France qui incarne dans de nombreux esprits un modèle de la sécurité. Un tel système d'emploi et de protection sociale parvient à concilier une très grande permissivité en matière de licenciements et un dispositif d'indemnisation très généreux.
De fait, les chômeurs y sont indemnisés pour la plupart dès leur premier jour de chômage à hauteur d'environ 90 % de leur dernier salaire (OCDE, 2004), et ce pour une durée maximale de quatre ans. De même, les groupes à faible revenu touchent grâce à la combinaison de cette indemnité et d'autres prestations fondées

sur des critères de ressources un revenu très proche de ce qu'ils auraient réellement gagné en travaillant (compte tenu d'un niveau très élevé d'impôts sur le revenu : c'est d'ailleurs cette forte fiscalité qui permet de financer le système). Ainsi, un travailleur « moyen » se voit indemnisé entre 63 % et 78 % de son revenu net d'activité, ce taux de remplacement pouvant monter jusqu'à 89 % pour un célibataire situé dans la frange inférieure des revenus, voire 96 % dans le cas d'un adulte célibataire avec deux enfants à charge. Dans le cas d'un travailleur moyen, le taux de remplacement du revenu net d'activité varie entre 63 % et 78 % selon sa situation familiale, le ratio pouvant grimper jusqu'à 89 % pour un célibataire qui se situe dans la tranche inférieure des revenus et 96 % pour un adulte célibataire ayant deux enfants à charge. Cette « sécurité » étant peu incitative pour les chômeurs en termes de recherche d'emploi, c'est aux règles d'activation qu'il incombe de remplir ce rôle : tout bénéficiaire d'indemnités chômage est tenu de rechercher un emploi et de suivre des programmes d'activation à partir du moment où il est au chômage depuis plus de douze mois (et même six mois pour les moins de 25 ans), d'où un taux de chômage de longue durée par rapport au chômage total très faible (20 %). Durant toute la durée de la période d'activation (trois ans), le chômeur doit donc obligatoirement participer à des formations professionnelles, des sessions d'aide à la recherche d'emploi et il perd ses droits si, à l'issue de cette période, il n'a toujours pas trouvé d'emploi, auquel cas il bénéficie d'une aide sociale beaucoup moins « généreuse ».

Source : d'après Gazier, 2003.

Cet exemple pourrait nourrir les réflexions actuelles sur l'accompagnement social de la flexibilité et la mise en place d'autres formes de solidarité sociale pour éviter que les salariés soient les victimes de la « guerre économique » que se livrent les entreprises.

Parmi les pistes envisagées, certaines remettent en cause le fonctionnement du marché du travail et soulignent les effets pervers engendrés par la protection de l'emploi, comme la multiplication des contrats temporaires et les licenciements masqués (Cahuc, Kramarz, 2005). D'autres travaux suggèrent d'attacher les droits sociaux à la personne et non plus à l'emploi, de façon à ce que les droits acquis dans un emploi temporaire ne soient pas perdus en même temps que l'emploi. A. Supiot (1999) prône ainsi des « droits transférables ».

De nombreux débats commencent à se multiplier autour de ces indispensables réformes, tant les phénomènes sont complexes et les intérêts divergents. Parmi les pistes et initiatives proposées, on peut citer :

- la « TVA sociale » : elle consiste à réformer le financement du système de protection sociale français en mettant en place un système de prélèvement qui ne toucherait pas seulement les travailleurs mais aussi les consommateurs, et à travers eux, les produits importés ;

- la « révolution fiscale » (Landais, Piketty, Saez, 2011) : elle consisterait, plutôt qu'à revoir un dispositif jugé impossible à réformer du fait de sa complexité inextricable, à le remplacer par un système simple et plus juste calqué sur le principe de la CSG, à savoir l'imposition de tous les revenus.

Le contexte actuel de crise de la dette des États, les menaces qui pèsent sur l'euro, les incertitudes sur l'avenir de l'Europe, autant d'événements qui alimentent les peurs. Il faut souhaiter qu'ils persuadent tous les acteurs de la nécessité d'une réforme économique et sociale majeure.

L'essentiel

● **À travers la gestion prévisionnelle des ressources humaines** se pose une question centrale en gestion des ressources humaines : celle de l'anticipation. Tous les modèles qui se sont succédé dans ce domaine reposent sur un même schéma de base. Construit sur une logique d'adéquation entre besoins et ressources à horizon temporel donné, ce schéma propose des solutions d'ajustement qui permettent de mettre en cohérence l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines. Ce schéma a pris des formes variées selon les époques et les contextes.

● **Au milieu des années 1990 s'est développée la gestion des compétences**, en réaction aux limites des modèles de gestion prévisionnelle. La plupart des décisions de gestion qui affectent les individus dans l'entreprise sont désormais prises sur la base de la notion de compétence. Celle-ci est inférée à partir de la situation de travail et fait l'objet de référentiels de compétences qui sont utilisés autant pour indiquer les compétences requises par un emploi et prendre les décisions correspondantes (recrutement, formation, affectation aux emplois) que pour évaluer les personnes.

● **La notion de compétence est mobilisée au service de trois grands types d'objectifs :**

– elle sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise ;

– elle sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'action ;

– elle sert à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange entre les salariés.

● **Sa mise en œuvre dans les entreprises présente une grande variété de situations** car la gestion des compétences permet de répondre à de nombreux problèmes. Elle marque aussi une évolution vers une plus grande **individualisation** des démarches d'anticipation, en écho à l'apparition et au développement du modèle de la flexibilité.

● Parallèlement à la gestion des compétences, la mise en œuvre de la flexibilité dans le domaine du travail et de l'emploi a pris des formes et des voies très diverses :

– **elle peut être interne** (polyvalence, rotations de postes, mobilité, aménagement ou réduction du temps de travail, télétravail) ou **externe (**recours à des mains-d'œuvre extérieures – CDD, intérim, stagiaires, sous-traitance, emplois aidés, travailleurs indépendants, etc.) ;

– **elle peut être quantitative ou qualitative** selon qu'elle s'attache à augmenter ou diminuer la quantité de main-d'œuvre à disposition (réduction du temps de travail, heures supplémentaires, chômage partiel et toutes modalités de flexibilité externe) ou qu'elle cherche à modifier la nature de la main-d'œuvre à disposition (formation, actions de réorganisation du travail, autres formes flexibilité interne, etc.) ;

– **elle peut être de court terme ou de long terme** selon le caractère conjoncturel ou au contraire durable des événements auxquels elle cherche à répondre et à adapter l'entreprise.

● Sa réussite dépend du choix de la forme adaptée aux enjeux en présence ainsi qu'aux conditions liées à l'environnement externe (législation, état du marché) et interne (technologie, régulation sociale).

● Le regain d'intérêt pour les démarches de gestion prévisionnelle, du fait des évolutions démographiques et des obligations légales, encourage aussi les entreprises à mieux articuler leurs pratiques dans un champ renouvelé de la gestion de l'emploi.

● Les défis actuels de cette gestion dans une économie mondialisée portent sur la manière d'assurer le développement des entreprises sans qu'il s'accompagne de précarité pour les salariés. Ils concernent les entreprises qui peuvent déployer des dispositifs tels que le portage salarial, les coopératives d'emploi et d'activité ou les groupements d'employeurs.

Ils concernent aussi la société qui est de plus en plus interpellée sur sa capacité à repenser son modèle social, fondé depuis l'après-guerre sur des normes de moins en moins pertinentes.

Chapitre 5

CLASSIFICATION ET RÉMUNÉRATIONS

La rémunération se situe au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés. Elle constitue la partie explicite du contrat de travail : le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail. Toute entreprise est donc amenée à gérer des salaires et en particulier à résoudre la question de leur hiérarchisation : comment l'élaborer ? Sur quels critères ? Comment tenir compte de la nature du travail effectué ? De la compétence des salariés ? Autant de questions qui soulèvent des enjeux majeurs quant au choix des fondements de la rémunération. Ce sera l'objet de notre première section.

À l'intérieur d'un cadre précis, la classification d'une part et l'ensemble des lois et règlements d'autre part, d'autres questions se posent quant à la politique salariale que l'entreprise veut développer et aux outils dont elle dispose. Quels sont les éléments à prendre en compte pour élaborer une politique de rémunération ? Comment se différencient les pratiques des entreprises ? Quels sont les effets produits par les outils existants ? La seconde partie de ce chapitre apportera des éléments de réponse à toutes ces questions.

Enfin, dans une troisième section, nous aborderons la question de savoir comment les systèmes de rémunération peuvent contribuer à la performance de l'entreprise. La notion de gestion stratégique des rémunérations sera analysée, en particulier au travers des liens entre rémunération et motivation.

Plan du chapitre

SECTION 1
LES FONDEMENTS DE LA RÉMUNÉRATION

La question de la rémunération, nous allons le voir tout au long de ce chapitre, aborde des notions courantes, mais dont les définitions sont parfois approximatives, et surtout relativement diverses selon les acteurs ou les contextes. Il nous paraît donc essentiel avant d'aborder le cœur de notre sujet – et le lecteur voudra bien nous excuser pour le caractère un peu « scolaire » de ce paragraphe –, de faire le point sur le vocabulaire utilisé. La plupart des termes usités dans le champ de la rémunération renvoient en effet à des acceptions et des représentations que l'on croira, à tort, partagées par tous, et qui de ce fait, risquent d'être source de confusion, sinon d'incompréhension.

I PRÉCISIONS DE VOCABULAIRE

1.1 Salaire et rémunération

Alors que l'on parle plus couramment de « salaire ouvrier » et de « rémunération cadre », nous utiliserons alternativement les deux termes car nous considérons qu'ils sont synonymes. Tout au plus pourrait-on penser que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui de salaire, mais cette distinction ne nous semble pas probante au point de l'ériger en règle. En effet, la notion de rémunération peut, chez certains auteurs ou dans le sens commun, englober davantage que la stricte contrepartie du travail (le salaire) et désigner la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, quelle qu'en soit la forme.

1.2 Classification et qualification

Ces deux termes sont eux aussi souvent utilisés dans des sens voisins, voire synonymes. Cela tient à la fois aux réalités qu'ils recouvrent et à la relative confusion entretenue, en particulier dans les entreprises. Ils constituent en fait le cœur d'un débat que nous développerons abondamment par la suite. Nous nous limiterons ici à des définitions simples.

Pour nous, la classification désigne le processus qui permet de reconnaître, d'évaluer et de classer les emplois afin de hiérarchiser les rémunérations. Qu'elle soit adoptée par toute une branche professionnelle ou par une seule entreprise importe peu. Les méthodes à la disposition des entreprises pour élaborer cette hiérarchisation sont toujours des méthodes de classification[1].

La qualification peut être définie comme un attribut de l'individu lié à un ensemble de capacités, savoirs et savoir-faire pouvant être socialement reconnus. Nous conviendrons

1. À cet égard, nous ne souscrivons pas au choix de ceux qui emploient exclusivement le terme de classification pour désigner la hiérarchie des emplois et des salaires élaborée à l'extérieur de l'entreprise, au niveau de la branche.

que la notion de qualification est utilisée essentiellement pour rendre compte des processus de négociation collective qui concourent à la reconnaissance des individus à travers les salaires.

Malgré certains usages, nous retiendrons que la classification concerne les emplois, tandis que la qualification appartient aux individus.

1.3 Emploi, fonction, poste

Ces trois termes sont couramment utilisés les uns pour les autres, pour désigner des situations de travail. Il est pourtant utile de les distinguer.

L'emploi est un terme générique désignant un ensemble d'activités faisant appel à un même noyau de compétences. On parlera ainsi d'emploi de secrétariat, par exemple, sans préciser davantage la nature du travail (secrétariat commercial, comptable ou de direction).

Ces activités peuvent ensuite être l'objet de découpages différents selon les organisations dans lesquelles elles sont effectuées. La fonction désigne ainsi un ensemble d'activités prescrites relevant davantage de domaines de responsabilités que de tâches précises. C'est pourquoi on parle généralement de fonction pour les cadres.

Quant à la notion de poste, elle est beaucoup plus restrictive. Elle désigne un ensemble précis de tâches prescrites et situées par rapport à d'autres dans une organisation du travail taylorisée[1].

1.4 Définition et description

Enfin, il sera souvent question dans ce chapitre de décrire ou de définir des situations de travail, car elles serviront de base à la rémunération. Si certaines entreprises, ou certains auteurs, introduisent une distinction entre définition (qui désigne alors le travail prescrit par l'entreprise) et description (qui renvoie dans ce cas au travail réellement effectué), nous avons choisi de ne pas différencier ces termes. Une définition de fonction ou une description de fonction (de poste ou d'emploi) désignent la même démarche qui consiste toujours à recueillir toutes les informations pertinentes relatives au travail exercé.

Le caractère fluctuant de ces termes nous conduit à encourager le lecteur à repérer, dans toute entreprise dans laquelle il se trouvera, quel sens particulier celle-ci leur donne et qui ne sera pas nécessairement celui adopté ici. Cela facilitera de façon significative sa compréhension des situations. Cela lui permettra aussi d'adopter le même langage que celui des acteurs concernés.

1. Certains considèrent le poste au sens d'espace physique de travail et sont donc amenés à différencier le poste de travail de la secrétaire comptable A et celui de la secrétaire comptable B.

2 La base du système de rémunération

2.1 Une alternative simple : la personne ou l'emploi ?

Une question essentielle qui se pose de façon récurrente à tout responsable d'entreprise concerne la base du système de rémunération : faut-il payer l'emploi qui est confié au salarié, c'est-à-dire les exigences déterminées par l'organisation du travail, ou la contribution que chaque personne apporte au fonctionnement de l'entreprise ? Autrement dit, faut-il payer l'emploi – ou dans une vision plus restrictive, le poste –, ou la personne qui occupe l'emploi ? La question est loin d'être anodine et les réponses souvent délicates à trouver.

Dans la pratique, l'alternative existe : même si la plupart des entreprises optent pour des systèmes de rémunérations fondés sur l'emploi, certaines organisations ont choisi de payer la personne. C'est en particulier le cas dans la fonction publique.

Repères — **Le système de la fonction publique**

Le statut de la fonction publique a été élaboré en 1946. Il repose sur un fondement éthique : les liens qui unissent le fonctionnaire à l'État ne sont pas assimilables à ceux qui unissent le salarié privé à son employeur. L'intérêt général justifie l'action du fonctionnaire qui assume une véritable « condition sociale ».

En conséquence, le fonctionnaire doit répondre à certaines obligations (intérêt et continuité du service, obéissance hiérarchique et neutralité) ; en contrepartie, il bénéficie de certaines garanties :

– la carrière, assurée depuis la titularisation jusqu'à la retraite ;
– des moyens d'expression collective à la fois généralisés en France (droit syndical, droit de grève), mais aussi propres à la fonction publique, comme par exemple de véritables instances de gestion paritaire ;
– la stabilité de l'emploi.

La grille indiciaire constitue ainsi un système spécifique de rémunération qui traduit la philosophie du statut. Cette grille respecte les principes d'égalité et d'équité : tout fonctionnaire est affecté à un grade, correspondant au niveau du concours réussi et à un emploi équivalent. Le fait de posséder les compétences et qualités requises pour évoluer dans un autre emploi ne suffit pas pour y accéder. Il est indispensable de réussir un concours, qui garantit l'égalité d'accès pour tous.

À chaque emploi sont associés un indice minimum et un indice maximum. La carrière se déroule au sein d'un emploi : elle consiste à gravir les échelons prévus dans les délais impartis, c'est-à-dire à l'ancienneté, ou « au choix », c'est-à-dire par le biais de

la notation, qui peut ainsi permettre de raccourcir ces délais. Les indices servent à la fixation du traitement à partir d'une rémunération de base correspondant à l'indice 100. En théorie, un fonctionnaire classé à l'indice 550 doit percevoir 5,5 fois le traitement de l'indice 100.

Le changement d'emploi suppose la réussite au concours correspondant.

Dans la plupart des entreprises, la hiérarchisation des salaires procède d'une hiérarchisation des postes. Comme nous l'avons développé dans le chapitre 1, la notion de poste est historiquement liée à l'organisation scientifique du travail imaginée par F.W. Taylor. Considéré comme l'unité de base du système organisationnel, le poste correspond à un besoin précis dans une organisation du travail conçue à partir de la définition des tâches les plus élémentaires. La logique fondamentale reste donc, dans la très grande majorité des entreprises, celle du poste qui est défini en termes d'exigences requises pour le tenir : ce sont elles qui sont rémunérées chez les individus.

Ce choix s'explique essentiellement par une préoccupation importante de la part de l'entreprise : celle de l'équité. En effet, le sentiment d'équité sera davantage renforcé si l'entreprise rémunère la contribution à la marche de l'entreprise effectivement demandée au salarié. Car payer la personne plutôt que le poste, c'est en quelque sorte « payer à crédit » : soit des compétences acquises, mais qui ne seraient finalement pas indispensables à la tenue du poste, soit la réussite à un concours, mais dont le niveau de connaissances indispensable à sa réussite serait sans rapport direct avec le contenu de l'activité quotidienne.

De plus, la rémunération du poste permet de respecter le principe légal « à travail égal, salaire égal[1] ». Les postes sont en effet évalués les uns par rapport aux autres et, globalement, les personnes exerçant un emploi similaire perçoivent la même rémunération. Néanmoins, les systèmes en vigueur permettent une certaine souplesse : à chaque poste est en général attribuée une fourchette de rémunération qui indique les niveaux extrêmes et qui permet donc, au sein du même poste, de différencier les salaires des individus, en particulier en fonction de leur performance ou de leur expérience dans ce poste[2].

Cette question du choix de la base d'un système de rémunération entre emploi ou personne, reste une préoccupation constante. Un rapide détour par l'histoire permet de voir comment ont évolué les pratiques dans le domaine de la classification, et en particulier comment s'est déplacé le balancier entre le poste et la personne.

2.2 Évolution historique des classifications

La question de savoir comment payer le « juste prix », c'est-à-dire de rémunérer le travail de façon équitable, n'est pas neuve. Elle fait l'objet de débats et de prises de

1. Voir infra section 2, § 2.2.

2. Nous reviendrons ultérieurement sur les enjeux liés à la définition des fourchettes de rémunération.

position politiques et morales depuis le XVIIIe siècle avec l'avènement de la pensée économique classique et du concept de marché.

De nombreux accords d'entreprises portant sur la fixation des salaires ont existé dans le dernier tiers du XIXe siècle, mais les premières conventions collectives sont apparues seulement en 1919, au niveau des branches (Saglio, 1986). L'État, qui avait pris la responsabilité de fixer les salaires pendant la Première Guerre mondiale, redonne alors aux partenaires sociaux la liberté de négocier. Ces négociations conduisent davantage à réprimer les abus et à légitimer les acteurs qu'à remettre en cause les ordres salariaux antérieurs.

Pour l'État, en période de guerre, il s'agissait d'obtenir le meilleur prix pour le travail qu'il faisait exécuter, tout en évitant que cette pression ne se répercute de façon trop forte sur les ouvriers et ne menace la paix sociale. La branche professionnelle, parce qu'elle regroupe la plupart des entreprises exerçant une même activité, constituait donc pour lui le niveau le plus pertinent de la négociation salariale. Syndicats ouvriers et patrons partageaient ce point de vue. Les premiers, parce qu'ils ne voulaient pas engager le niveau confédéral ; les seconds, parce qu'ils y voyaient la sauvegarde d'une certaine autonomie des firmes tout en bénéficiant d'une régulation de la concurrence.

Entre 1919 et les années 1970, qui verront l'apparition des classifications en critères classants, les avenants classification[1] évolueront très lentement. Les négociations de 1936, 1945 ou 1950 n'aboutissent pas à des refontes d'ensemble ; celles-ci n'interviendront qu'après 1968. La préoccupation principale, tant des employeurs que des syndicats, porte alors sur les niveaux de salaires et beaucoup moins sur des tentatives d'explicitation des situations réelles de travail.

Les différents types d'avenants classification illustrent cette réalité et son évolution. Historiquement, à partir de la fin de la Seconde Guerre mondiale et jusqu'à la fin des années 1980, on distingue quatre grands types d'avenants classification :

- *les classifications Parodi*[2] sont apparues dans la plupart des branches industrielles classiques après 1945, au sein d'entreprises largement taylorisées. Elles consistent en l'établissement d'une simple liste de dénominations de postes, sans description précise. Il s'agit seulement de s'entendre sur des intitulés. Une grille de coefficients salariaux accompagne cette liste. Des salaires horaires minima peuvent également être fixés. Ils servent très souvent de base à la négociation des salaires effectifs ;
- *les classifications de type « Parodi amélioré »* se caractérisent par des descriptions de postes plutôt fouillées : on s'y soucie donc davantage du contenu des emplois pour fixer les hiérarchisations. Les branches qui les ont adoptées, telles que le notariat par exemple, se distinguent par une négociation continue et ancienne[3], et un marché du travail très réglementé. Les postes de travail ainsi que le partage des responsabilités y sont définis de manière précise. La référence retenue est celle du métier, considéré dans une double acception : relativement aux compétences spécifiques mobilisées dans le travail, d'une part et par rapport à la communauté d'appartenance des individus d'autre part ;

1. Les avenants classification désignent la partie des conventions collectives qui, pour chaque branche, définit les principaux emplois et leur position hiérarchique relative, ainsi que les coefficients affectés à chaque emploi. Ces coefficients servent ensuite à calculer le salaire minimal conventionnel pour chaque emploi.

2. Du nom d'Alexandre Parodi, qui a été ministre du Travail et de la Sécurité sociale de septembre 1944 à novembre 1945.

3. Dans ces branches, la tradition de négociation est généralement plus ancienne que dans le cas des classifications Parodi (elles ont existé dès le début du XXe siècle), ce qui fait dire à J. Saglio que les termes employés pour les nommer sont porteurs de contresens historiques. Le vocabulaire retenu est donc anachronique.

- *les classifications de type « fonction publique aménagée »* stipulent que « l'accès aux postes est explicitement soumis à des conditions de diplôme et que l'ancienneté est reconnue comme un critère de promotion systématique » (Saglio, *art. cit.*). Elles concernent surtout les secteurs du travail social et de la santé ;
- *les classifications en critères classants* sont les plus récentes. C'est la branche de la métallurgie qui la première a introduit les critères classants en 1975. Les classifications sont fondées sur l'énonciation et l'utilisation de critères d'évaluation des postes permettant de les classer les uns par rapport aux autres et les accords portent sur des procédures d'évaluation des postes, et non sur le classement des postes qui en découle. Autrement dit, les discussions concernent la manière dont on procède pour évaluer les emplois, et plus précisément les critères retenus : on parlera alors d'accords « de méthode » (par opposition aux accords « de contenu » signés dans les autres types de classifications). Les négociateurs ne cherchent pas à savoir si le classement des postes, c'est-à-dire la hiérarchie produite par l'application des critères, est acceptable ou non. C'est pourquoi ces classifications sont peu sensibles aux changements technologiques et à ceux de l'organisation du travail.

Ces quatre types de classifications répondent bien à des logiques différentes.

Le modèle « Parodi amélioré » adopte une logique de métier dans des branches où sont établies des règles de fermeture du marché du travail. Les accords fonction publique reposent sur une logique bureaucratique qui vise à réduire l'arbitraire patronal en instaurant, en particulier, le modèle du concours pour l'accès aux emplois. Dans la plupart des branches industrielles qui ont adopté les systèmes de type Parodi[1] puis en critères classants, la logique est différente. La préoccupation de la sauvegarde de l'ordre public est constante et manifeste, si bien que l'État et le patronat doivent contrebalancer une menace beaucoup plus politique qu'économique. Selon J. Saglio, en effet, la fixation des salaires minima a pour objectif de réduire le « risque d'éclatement dû à la faible intégration de la classe ouvrière dans la société française » (idem). Les classifications reposent alors sur une logique à la fois industrielle et de solidarité ouvrière.

Au cours des années 1970, la classique menace sur l'ordre social s'estompe, si bien qu'il devient possible de négocier sur l'énonciation des principes des hiérarchies salariales, ce qui se traduit par l'introduction des critères classants. On reconnaît également que les salaires doivent être gérés au niveau de l'entreprise, et non plus de la branche : celle-ci se contente alors de fournir une méthode que pourront s'approprier les firmes.

Ainsi, alors que les avenants classification ont, pendant plus de cinquante ans, reconduit globalement les mêmes hiérarchies salariales, on constate qu'à partir des années 1970, les « avenants classification énoncent des principes et des procédures d'évaluation des postes de travail concrets » (Saglio, 1991). Cela suggère qu'interviennent dans les négociations de classification des facteurs structurants plus forts que les techniques de production,

1. Ces classifications ont longtemps été obligatoires dans l'économie française. Elles ont été « promues » par les arrêtés Parodi-Croizat qui cherchaient à remédier aux désordres générés par une économie de guerre et à établir des formes d'équité et des possibilités de comparaison entre branches. Ambroise Croizat fut à son tour ministre du Travail de 1945 à 1946 et en 1947.

telles que les représentations du travail et les organisations spécifiques à chaque branche professionnelle.

Ce bref éclairage historique permet de relativiser la portée des évolutions de l'organisation et du contenu du travail dans les négociations de classification. Des préoccupations d'ordre politique et social interviennent également et les évolutions organisationnelles ne sont pas les seuls éléments susceptibles de faire évoluer les systèmes de classification. Néanmoins, depuis le milieu des années 1990, on observe un regain d'intérêt pour cette question : les évolutions organisationnelles sont avancées comme un argument majeur pour revoir les classifications.

2.3 La résurgence du débat

Les années 1990 ont en effet été marquées par la volonté de tenir compte davantage de l'individu et de ses compétences. Les formes organisationnelles ayant évolué, certaines entreprises ont commencé à remettre en question la notion de poste jugée trop restrictive et ne correspondant plus à la réalité du travail effectué[1]. Cette prise de conscience les a conduites à rechercher quelle base pourrait rendre compte des exigences nouvelles des situations de travail auxquelles les salariés doivent faire face. La notion de compétence est ainsi apparue comme répondant à ces besoins. Au sein de l'industrie sidérurgique, l'accord A Cap 2000 a marqué la volonté de revoir l'ensemble du système de gestion désormais fondé sur la compétence.

EN PRATIQUE

L'accord A Cap 2000

L'accord-cadre signé en 1990 dans la sidérurgie porte sur la conduite de l'activité professionnelle. Il apparaît comme l'une des conséquences des importantes restructurations qu'a connues la sidérurgie à partir de la fin des années 1970. L'une des mesures importantes prises pour réduire massivement les effectifs reposait sur la signature d'une convention entre les entreprises du secteur et l'État : la CGPS (Convention générale de la protection sociale), permettant aux salariés âgés d'au moins 50 ans de partir à la retraite. Cette mesure a permis le départ régulier d'un nombre important de salariés et produit ce que l'on a appelé un « effet cheminée » : le départ de ces salariés occupant souvent des postes relativement élevés dans la hiérarchie créait pour les plus jeunes des niveaux inférieurs des possibilités d'évolution de carrière renouvelées tous les deux ou trois ans. Lorsque la CGPS a été dénoncée par l'État, les promotions successives et fréquentes ont été brusquement stoppées. Comment continuer à motiver des salariés habitués ainsi à des évolutions de carrière aussi intéressantes ? Telle est l'une des grandes questions à laquelle l'accord s'efforce de répondre.

D'autres problèmes se posaient. La multiplication des départs en retraite a produit une véritable « saignée de savoir-faire » nécessitant de former ceux qui,

1. Se reporter aux chapitres 1 et 4.

insuffisamment préparés, prenaient la relève. Il fallait donc identifier les savoir-faire requis pour construire des référentiels de formation adaptés, mais aussi transformer l'organisation de la production pour qu'elle s'adapte à une demande croissante en qualité et variété des produits.
Or le poste de travail, jusqu'alors clé du système, s'est avéré inadapté. Les analyses de poste ne traduisaient plus la réalité du travail des opérateurs ; les possibilités d'évolution étaient insuffisantes. Enfin, les nouvelles données économiques nécessitaient des formes organisationnelles souples et évolutives, habitées par des acteurs polyvalents.
Une première expérience avait déjà été mise au point en 1986 pour tenter d'échapper à la logique de poste : le système d'évolution des compétences (SEC) fondé sur la « cellule d'activités ». Celle-ci désigne un ensemble d'activités concourant à la réalisation d'une mission commune, au sein de laquelle chaque opérateur est libre de constituer son parcours professionnel. Il cumule des activités nouvelles qu'il maîtrise grâce à des programmes de formation. Il développe ainsi ses compétences au sein d'emplois types préalablement définis.
Cette expérience s'est accompagnée d'une modification de la grille de classification visant à permettre la hiérarchisation des emplois types nouvellement définis. Une procédure d'évaluation des compétences acquises par les salariés – qui intègre l'entretien individuel, la définition des étapes pour acquérir les savoir-faire manquants, la mise en situation et le contrôle par la maîtrise –, vient clore le dispositif.
Sur la base de cette première expérience, l'accord A Cap 2000 a obtenu l'aval des syndicats, excepté la CGT. Cet accord stipule que « l'entreprise met en place les moyens techniques et financiers pour aider et valider le développement des compétences individuelles ». En échange, les salariés « acceptent de mettre en œuvre les compétences acquises ».
Désormais, l'évolution de carrière d'un opérateur est liée à sa compétence et ne dépend plus de l'existence de postes plus élevés ou de son accès à ces postes, puisque ces opportunités ont disparu. L'accord garantit un « parcours de carrière de référence, et un parcours minimal de carrière ». Il s'agit d'encourager les salariés à acquérir de nouvelles compétences utiles à l'entreprise.
Les compétences, définies comme « savoir-faire opérationnels validés », sont celles requises par l'organisation productive en référence à des filières d'emplois prédéfinies.
L'originalité de cet accord repose en partie sur la dissociation entre classification individuelle et emploi tenu : la classification dépend désormais de la personne et de ses attributs, et non plus des qualifications requises par la fonction exercée. Puisque l'individu est rémunéré en fonction d'une compétence, il revient à l'entreprise d'utiliser cette compétence en confiant au salarié les responsabilités correspondantes. Cela suppose que l'organisation des emplois, et pas seulement l'organisation du travail, soit adaptée, en particulier que les passages d'un emploi à l'autre permettent vraiment au salarié d'acquérir de nouvelles compétences.

2.4 Des modèles hybrides entre poste et personne

Ce débat récurrent autour de la question de savoir s'il convient de rémunérer la personne plutôt que le poste pose la question de la solution pratique que l'on peut adopter.

À cet égard, on peut observer un parallèle entre deux discours : d'un côté, l'entreprise, en général privée, semble vouloir mettre en place des classifications qui seraient capables de tenir compte des individus, et non plus des emplois qu'ils occupent puisque ceux-ci évoluent en permanence. De l'autre, des critiques sérieuses s'expriment quant aux faibles performances des services publics, attribuées à un système qui serait inefficace car rémunérant les personnes en fonction du grade où elles se trouvent, indépendamment de la nature du travail effectué. Autrement dit, on assiste à un chassé-croisé entre ceux qui, rémunérant le poste, voudraient rémunérer la personne, et ceux qui, rémunérant la personne, voudraient pouvoir tenir compte de la situation de travail réelle.

Par ailleurs, élaborer des systèmes de rémunération suppose que l'on se donne des critères d'évaluation, et que l'on détermine, parmi différentes possibilités, l'élément sur lequel celle-ci va porter (tableau 5.1).

Tableau 5.1 – Les différents objets d'évaluation possibles

Objets faisant référence à la personne	Objets faisant référence au poste
Capacité (par ex. : fonction publique)	Poste (ou fonction, ou emploi)
Potentiel (diplôme)	Travail exécuté (rémunération à la pièce)
Compétences (par ex. : savoir-faire opérationnel validé)	Tâche ou prestation (expert indépendant)

De nombreuses entreprises et certaines branches professionnelles ont élaboré aujourd'hui des systèmes composites : ils tentent de tenir compte simultanément des exigences de l'organisation, c'est-à-dire des emplois (ou des postes ou des fonctions) et de la façon dont les personnes tiennent ces emplois. C'est le cas par exemple dans l'entreprise pharmaceutique Boiron.

EN PRATIQUE

La classification chez Boiron

En raison de son activité homéopathique d'une part, et pour tenir compte de ses caractéristiques spécifiques d'autre part (forte capacité d'innovation, potentiel de développement des structures et des comportements), Boiron a élaboré sa

propre grille, tout en respectant la Convention collective nationale de l'industrie pharmaceutique.
L'entreprise a mis au point sa propre méthode permettant à la fois de classer les emplois et d'évaluer les salariés. Pour chaque emploi, on analyse les caractéristiques requises (c'est donc le poste) et on apprécie la marge d'autonomie de l'emploi (c'est-à-dire la part de l'individu dans l'occupation de cet emploi). De ces deux ensembles de critères résulte la classification de l'emploi. L'évaluation permet à la hiérarchie de valoriser la part du salarié dans les résultats de son travail, en prenant en compte les compétences réellement mises en œuvre et son apport personnel.
Dans un premier temps, le coefficient d'emploi est élaboré sur la base de six critères (décisions, réalisations, responsabilité économique, communications, connaissances, responsabilité de management) mesurés en neuf échelons possibles. À chaque échelon correspond un indice fixé par un barème donné.
Par exemple, le critère 1 (cadre des décisions) peut obtenir neuf niveaux d'indices différents selon l'échelon sur lequel il est positionné :

Échelons	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Indices pour le critère « cadre des décisions »	26	36	47	57	68	80	110	145	180

Chaque emploi totalise ensuite un nombre d'indices en fonction de son score sur chacun des six critères. Une table de translation permet alors d'affecter à chaque emploi un coefficient (exprimé sous forme de groupe et de niveau), en fonction du nombre d'indices obtenu. Par exemple, un emploi totalisant entre 305 et 340 indices de classification obtiendra le coefficient 5C (groupe 5, niveau C).

Dans un second temps, on procède à l'évaluation des salariés selon les deux critères minimum proposés par la Convention nationale (niveau d'autonomie et degré de responsabilité) auxquels Boiron a souhaité ajouter deux autres critères : les compétences mises en œuvre et l'apport personnel du salarié. Un entretien annuel d'évaluation et de progrès permet de déterminer le coefficient « d'évaluation Boiron ». Il est déterminé par le responsable hiérarchique en fonction du stade d'évolution du salarié dans son emploi, et repéré par un chiffre de 1 à 5.

Exemple : pour un emploi pré-coté 5C, l'évaluation Boiron peut varier de 5C1 à 5C5.

Toute position est, comme dans toute grille de classification, définitivement acquise et tout changement de positionnement du salarié s'accompagne donc d'une évolution salariale.

Pour résumer, l'évaluation du poste à proprement parler se fait sur six critères d'exigences et cette évaluation est ensuite précisée par une évaluation de l'individu effectuée sur quatre critères, donnant lieu à cinq degrés possibles au sein d'un même emploi. Ainsi, contrairement à une grille classique uniquement élaborée sur la base des emplois et de leur contenu, la classification attribuée par Boiron à chaque salarié correspond à la fois à l'emploi occupé et à la manière dont le salarié « tient » son poste.

La prise en compte de la notion de compétence dans l'élaboration des grilles de classification contribue à renforcer une des difficultés de celle-ci : la classification doit à la fois rendre compte d'une certaine réalité organisationnelle et faire reconnaître cette réalité par les partenaires sociaux.

3 La classification au risque de la compétence

Nous avons montré que, jusque dans les années 1990, les avenants classification étaient fondés sur une hiérarchisation des postes dans des entreprises largement taylorisées. Les salariés, affectés aux différents postes, bénéficiaient automatiquement du coefficient et du salaire minimum correspondants[1]. Par un processus de négociation collective intervenu antérieurement, prenant en compte essentiellement le diplôme comme indicateur d'accès à un poste donné, ils obtenaient ainsi une qualification précise. La prise en compte de la notion de compétence induit des changements en termes de reconnaissance pour les salariés, dans la mesure où les processus et les formes de cette reconnaissance se transforment également.

3.1 Entre qualification et compétence : les termes du débat

Fonder une grille de classification sur la compétence nécessite de s'interroger sur les rapports entre qualification et compétence. Comme nous l'avons rappelé en début de chapitre, la qualification traduit la reconnaissance obtenue par un salarié, résultat tangible d'un processus de négociation collective intervenu antérieurement. La compétence renvoie à un ensemble de connaissances et de capacités propres à l'individu et relatives à une situation de travail donnée. À l'inverse de la qualification, principalement attribuée sur la base des diplômes qui constituent des repères objectifs, la compétence ne dispose pas d'identifiant aussi incontestable[2].

Le débat entre qualification et compétence a beaucoup occupé les sociologues du travail à partir de la fin des années 1980 jusqu'à une période récente. Pour P. Zarifian (1998)

1. Les conventions collectives fixent en effet des salaires minima, mais rien ne dit qu'il s'agit des salaires effectifs. Ces derniers procèdent d'une négociation obligatoire annuelle. Mais si l'obligation de négocier existe bien dans la loi, l'obtention d'un accord n'est en rien obligatoire.

2. Voir le chapitre 4, à propos des problèmes posés par l'identification de la compétence.

par exemple, la question des rapports entre ces deux notions constituait « l'aspect le plus délicat et le moins achevé de la logique compétence ».

Sans risquer de forcer exagérément le trait, il nous semble utile et commode de distinguer ceux qui développaient une vision relativement positive de la compétence de ceux qui restaient très critiques à son encontre.

Pour les premiers, la notion de compétence serait nécessaire pour rendre compte de la réalité du travail. Elle permet d'abord de relativiser la thèse de la déqualification que certains auteurs ont fait valoir pour rendre compte des méfaits du taylorisme. En effet, le taylorisme produirait une dégradation du travail, et donc une perte de qualification, visible au travers de la qualité médiocre des produits. La notion de compétence permettrait ensuite de mettre en évidence les processus cognitifs qui sont inévitablement mobilisés dans le travail, en particulier du fait de l'automatisation des procédés industriels[1].

Ainsi, pour ses partisans, la compétence constituerait une évolution positive par rapport au fonctionnement du modèle taylorien. Requise dans les nouvelles formes d'organisation du travail, elle permettrait de redonner du sens au travail des individus en leur restituant une part d'autonomie dont le taylorisme les avait privés. Elle ferait partie des mutations du travail et de la production qui « offrent des opportunités nouvelles pour repenser la relation des individus à leur travail et les organisations qui y correspondent » (Zarifian, 2000). En particulier, on assisterait à une remise en cause de la rupture travailleur/travail qu'avait réalisée le taylorisme. Les individus au travail n'accepteraient plus « d'être traités comme de simples instruments de réalisation d'un travail objectivé et rationalisé qui leur est imposé » (idem). Eux-mêmes souhaiteraient être reconnus comme détenteurs d'une capacité d'action intelligente et dotée de sens sur la construction de leur travail et sur les finalités de l'entreprise[2]. La compétence répondrait ainsi aux attentes des employeurs comme à celles des salariés.

Pour les seconds, au contraire, ces arguments en faveur de la compétence ne tenaient pas. D'une part, parce que la reconnaissance des qualités des travailleurs ne serait pas liée à la nature ou à la qualité du travail qu'ils réalisent. La qualification, loin d'être déterminée seulement par le contenu du travail, procède également d'une négociation collective dans laquelle entrent en jeu des notions autres, qui renvoient autant à l'histoire de l'entreprise qu'à la nature des rapports sociaux dans l'entreprise, etc.

Ainsi en est-il à la RATP, par exemple, où la position des conducteurs de métro est plus qualifiée que celle des conducteurs de bus. Or la réalité du travail de ces derniers s'avère plus difficile et plus complexe. Cette situation résulte d'une négociation collective dont les fondements sont historiques. En effet, à l'origine, les conducteurs de métro relevaient d'une convention collective proche de celle en vigueur dans les mines, destinée à mettre l'accent sur le travail en souterrain. C'est parce que les représentants syndicaux sont parvenus à faire valoir cet élément au cours de la négociation que les conducteurs de métro bénéficient aujourd'hui encore d'une qualification et d'une rémunération supérieures.

1. Voir les développements du chapitre 1 consacrés à l'évolution de l'organisation du travail et l'apparition de la notion de compétence.

2. Voir, dans le chapitre 1, l'évolution du contenu du travail, passant d'un caractère opérationnel à un caractère événementiel.

D'autre part, les détracteurs de la notion de compétence font remarquer que, avant même de recourir à la notion de compétence, on était déjà parvenu à mettre en lumière l'importance des ficelles de métier, tours de main et autres « petits arrangements » avec la règle (pratiques cachées, savoirs informels ou « trucs » mobilisés dans l'acte de travail[1]), même dans les organisations les plus taylorisées (Stroobants, 1994). Autrement dit, même sans recourir à la notion de compétence, il était tout à fait possible de reconnaître la diversité des situations de travail concrètes nécessitant la mise en œuvre de connaissances et de qualités spécifiques, propres à chaque individu. La notion de compétence n'apporterait donc rien de nouveau ni d'indispensable.

En fait, bien que le débat théorique n'ait jamais été totalement tranché entre ces deux courants, une opposition abrupte n'est plus guère de mise aujourd'hui. Cela tient en grande partie au fait que, depuis près de vingt ans, les évolutions de l'organisation du travail ont contribué à faire évoluer simultanément ces deux notions qui sont en réalité moins opposées qu'elles ne paraissent[2].

Selon E. Oiry (2005), on peut en effet distinguer deux modèles successifs de la compétence qui marquent son rapprochement avec la qualification.

Le premier modèle, développé au début des années 1990, s'inscrit dans un courant issu de la psychologie américaine soucieux d'en donner une définition scientifique : la compétence s'impose comme un attribut de l'individu ; elle englobe différentes dimensions ; elle est contextualisée et dynamique. Cette définition prétend à l'objectivité, du fait de son caractère scientifique, et permettrait donc de ne pas parler de négociation de la compétence.

Or l'usage a montré les limites de cette approche, en particulier lors de sa mise en œuvre dans les entreprises. E. Oiry rappelle les principales critiques dont a fait l'objet cette définition de la compétence :

- elle est considérée à la fois comme purement individuelle et attachée à une réalité organisationnelle précise, ce qui la rend ambiguë. En effet, si la compétence désigne un attribut uniquement attaché à l'individu, elle « transcende » en quelque sorte toute situation de travail et n'aurait donc rien à voir avec une situation de travail donnée ;
- elle est présentée comme une notion purement technique à l'usage des seules directions des ressources humaines. Or, par ses enjeux en termes de reconnaissance salariale, elle s'inscrit dans une réalité sociale dans laquelle les syndicats, en France en particulier, occupent une place importante, qu'on ne peut pas nier ;
- elle laisse croire que l'évaluation des compétences peut se faire sans débats ni conflits, alors que ceux-ci sont inévitables dès lors que des enjeux salariaux sont en cause.

Les travaux relatifs aux référentiels de compétence[3] ont bien mis en évidence les enjeux qu'ils représentent et les difficultés de leur élaboration.

1. Ce que C. Dejours appelle le « travail invisible », cité par X. de la Véga (2004).

2. Le fait qu'une grande majorité d'entreprises et d'organisations utilisent aujourd'hui la notion de compétence sans avoir du tout abandonné celle de qualification a également contribué à faire se rapprocher les contenus même de chacune des deux notions.

3. Voir le chapitre 4 sur anticipation et flexibilité.

Le modèle de la compétence a donc évolué pour tenter de répondre à ces critiques. Le second modèle, identifié par E. Oiry comme apparaissant à la fin des années 1990, admet d'une part l'existence d'un lien entre les dimensions individuelles et organisationnelles de la compétence, et d'autre part, celle d'une négociation dans la définition même des compétences. Ce modèle reconnaît également l'existence d'enjeux sociaux et de risques d'arbitraire.

Cette évolution du modèle de la compétence marquerait un rapprochement sensible avec le modèle actuel de la qualification. En effet, ce dernier s'appuie à la fois sur les transformations du travail et sur les modèles étrangers. Il marque l'abandon du concept de poste de travail au profit de notions plus larges comme celles de « mission », de « fonction », ou même le retour d'une notion plus ancienne comme celle de « métier » (Dadoy, 1989). Ces mouvements témoignent bien de l'accent mis sur l'individu, au détriment de la prise en compte de la seule dimension organisationnelle. Autrement dit, les notions de qualification et de compétence ont toutes deux évolué de manière parallèle, si bien qu'elles se rejoignent sur la manière de prendre en compte à la fois la réalité organisationnelle et le rôle de l'individu, comme le montre le tableau 5.2.

Tableau 5.2 – Comparaison des modèles de qualification et de compétence

	Premier modèle de la compétence	**Second modèle de la compétence**	**Modèle actuel de la qualification**	***Modèle relativiste de la qualification****
Lien avec l'organisation	Détachée du poste de travail	Détachée du poste de travail	Détachée du poste de travail	*Attachée au poste de travail*
Lien avec l'individu	Attribut de l'individu	Accent mis sur le sujet	Accent mis sur le sujet	*Prise en compte de la qualification de l'individu*
Éléments pris en compte dans la définition	Englobe le savoir-être	Englobe le savoir-être	Englobe le savoir-être	*Mélange de critères techniques et de normes sociales*
Universalité du concept	Contextualisée dans l'entreprise	Contextualisée dans l'entreprise	Contextualisée dans l'entreprise	*Contextualisée au niveau branche*
Rapport au temps	Dynamique	Dynamique	Dynamique	*Évolutive*
Légitimité	Science	Négociation	Négociation	*Négociation*

* Pour mémoire : rappels de la conception antérieure de la qualification (complété d'après E. Oiry, *art. cit.*).

Comme l'explique E. Oiry (*ibid.*), « le discours de rupture ne correspond ni à une réalité théorique ni à une réalité pratique ». De fait, on constate que les entreprises ont largement introduit l'usage de la notion de compétence, sans pour autant abandonner

celle de qualification. Tout compte fait, on peut penser que l'expression même « modèle de la compétence » s'est révélée très maladroite. Certains, comme le MEDEF (1998), l'ont utilisée pour justifier à quel point il s'agissait d'une « révolution managériale ». Avec le recul, on constate que cette révolution n'a pas eu lieu. Bien que de nombreuses entreprises, nous l'avons dit, aient mis en œuvre des démarches de gestion des compétences, elles n'ont jamais fait table rase du passé. La logique de la compétence, présentée comme en rupture totale avec celle du poste de travail, n'est pas allée au bout de ses intentions et s'est en fait « établie par des "bricolages institutionnels" et des "ruses" avec le caractère prescriptif des normes » (Guérin, 2006).

Concrètement, au sein de grilles de classification qui hiérarchisent des emplois et déterminent des niveaux de qualification, les entreprises introduisent des spécificités liées aux compétences mises en œuvre par chacun dans son emploi, comme l'illustre le cas Boiron présenté précédemment.

3.2 Qualification ou compétence : des effets sensiblement différents

Si l'idée de rupture entre qualification et compétence semble devoir être dépassée, l'évolution de la qualification vers la compétence n'est pas anodine. Loin d'être une question purement technique, elle rend compte d'une conception différente du rapport salarial. Nous souhaitons ici attirer l'attention du lecteur sur les attendus et les effets spécifiques liés à chacune de ces deux notions.

En effet, le développement de la notion de compétence s'inscrit dans le sens d'une plus grande individualisation du rapport salarial qui risque de fragiliser les individus. Alors que la qualification résulte d'un processus de négociation collective s'appuyant sur des critères objectivés, tels que les diplômes, la reconnaissance de la compétence dépend de la définition et de l'évaluation qu'en fait l'entreprise. Celle-ci met alors l'accent sur l'utilisation de la compétence, dans le cadre d'une situation de travail donnée. Les anciennes formes de négociation élaborées sur la base de référentiels de métiers ne sont plus considérées comme satisfaisantes. Les entreprises cherchent aujourd'hui à mobiliser des « référentiels plus contingents et plus proches des situations de travail » (Freiche, 1992).

Le fait même de prendre en compte, pour la reconnaissance du salarié, des éléments plus personnels, constitue bien un risque pour lui. Certains considèrent que ce risque est majeur : « la logique compétence accroît la subordination du salarié vis-à-vis de son employeur parce qu'elle inclut l'évaluation des attitudes, des comportements et de l'engagement des individus sur les objectifs de performance de l'entreprise proposés par sa direction » (Durand, 2000).

D'autres sont moins inquiets, dès lors que les éléments pris en compte dans l'évaluation sont clairement circonscrits. Ainsi, P. Denimal (2004) considère que les compétences dépendent des « contenus de travail », qui recouvrent « le requis de l'emploi et l'acquis personnel dès lors que cet acquis présente une véritable utilité pour l'organisation ». Le cas Boiron, une fois encore, illustre ce point de vue. S'il est donc nécessaire de parler de l'acquis personnel, il convient d'appréhender ces éléments en situation, ce qui se retrouve dans des expressions comme « compétences en action » ou « savoir-faire opérationnel ». Mais il ne saurait être question de comportement ou de qualités personnelles trop générales (esprit d'équipe, sens de la communication, sociabilité, animation, etc.) qui, définies sans lien précis ni visible avec l'activité de travail, laissent la porte ouverte à tout risque d'arbitraire. Autrement dit, il est possible et légitime de prendre en compte des éléments personnels, placés sous le vocable compétences, dans la mesure où ils sont directement liés à la situation de travail observée.

Au travers de la notion de compétence, s'exprime un « nouveau rapport social », dans la mesure où « l'employeur ne cherche plus seulement à recourir au bon vouloir ou à l'obéissance du salarié, mais est obligé de compter sur sa volonté et son engagement dans la production de valeur par l'entreprise » (Lichtenberger, 2001). De ce fait, l'entreprise doit trouver le moyen de s'assurer de cette coopération. La compétence crée ainsi une relation inverse à celle de la qualification entre capacité et reconnaissance : « Le processus de qualification reconnaît l'existence d'une capacité, [alors que] c'est le fait de reconnaître une compétence qui la fait exister » (idem). Autrement dit, la compétence n'existe pas sans le jugement d'autrui : nul ne saurait se déclarer compétent lui-même. Avec la qualification au contraire, il y a « présomption » de compétence dans la mesure où la possession d'un diplôme permet généralement d'acquérir une qualification qui ne sera plus remise en cause par la suite.

Au-delà des prises de position plus ou moins partisanes, l'usage de la notion de compétence à la place de celle de qualification pose trois questions essentielles (*ibid.*) :

- celle de la nature des acquis mobilisés au travail que la notion de qualification ne suffit plus à cerner de façon pertinente. La question est directement liée aux effets des transformations des modes de travail qui requièrent aujourd'hui initiative et responsabilisation ;
- celle de la manière dont se constituent ces acquis, dans la mesure où la formation et l'habitude ne semblent plus suffire ;
- celle enfin de la façon dont ces acquis peuvent encore être reconnus au travers de formes collectives en vigueur concernant les rémunérations ou la gestion des carrières.

La manière dont l'accord A Cap 2000 a été mis en place dans différents établissements sidérurgiques et les traductions concrètes auxquelles il a donné lieu depuis 1990, constituent à cet égard un enseignement intéressant.

EN PRATIQUE

A Cap 2000 au fil des années[1]…

Au-delà de son caractère emblématique, l'accord A Cap 2000 présente l'intérêt d'avoir donné lieu à de réels changements dans les établissements sidérurgiques. Il n'est pas resté un simple cadre général édifiant de grands principes théoriques : il s'est traduit par des pratiques concrètes dans divers domaines.

Les études disponibles (Brochier, 2001) ont d'abord mis en évidence la variété des applications locales. En soi, cela témoigne d'une appropriation par les acteurs locaux de dispositions qu'ils ont su adapter à leur situation spécifique. Elle témoigne aussi de l'autonomie laissée aux établissements dans l'application de l'accord et de la vivacité du dialogue social. On constate d'ailleurs que les conflits relatifs aux évolutions de carrière et de rémunération ont pratiquement disparu depuis.

Le fait que l'accord ait perduré au fil du temps malgré les difficultés économiques conjoncturelles qui ont émaillé ses premières années est ensuite souligné. Si l'accord n'a pas toujours permis d'éviter certains plans sociaux, il a souvent servi à mieux gérer les salariés restants.

L'accord a eu également un impact réel sur les relations sociales dans la mesure où les syndicats ont dû « reconsidérer leurs stratégies d'intervention ». On constate que ces derniers ont progressivement investi un domaine qu'ils avaient jusqu'alors abandonné aux seuls employeurs, en particulier celui de l'organisation du travail.

Toutefois, en raison là encore de difficultés économiques, les organisations du travail ne sont pas toujours parvenues à se transformer, comme on l'imaginait initialement, sur la base de l'identification et de la reconnaissance de la compétence individuelle. De même, il semble que l'objectif du développement des compétences ait souvent cédé le pas devant l'utilisation immédiate des compétences disponibles. Enfin, dans certains cas bien circonscrits, on a pu observer un lien automatique entre les stages de formation suivis et l'attribution de coefficients supérieurs, instituant une sorte de « course aux stages » de laquelle toute référence à la compétence a vite disparu.

Tout compte fait, si les ambitions immenses de l'accord n'ont pas été réalisées, on constate que la logique compétence continue d'exister au travers essentiellement des référentiels de compétences, des entretiens professionnels et des formations suivies.

Un nouvel accord « A Cap 2010 » a été signé en 2000, fondé sur la problématique de l'organisation décentralisée en lien avec l'homogénéisation des pratiques de gestion.

La fusion d'Usinor en 2002 avec Aceralia et Arbed pour créer Arcelor a sans doute marqué une étape définitive de « l'aventure » A Cap 2000. Le rachat d'Arcelor par Mittal Steel pour fonder Arcelor-Mittal en 2006 traduit, selon certains experts, la valorisation du modèle économique d'Arcelor basé sur la production d'aciers de

1. Cette synthèse s'appuie en partie sur Denimal P., *op. cit.*, pp. 135-152.

haute qualité (*source* : lemonde.fr, 27 juin 2006). Le changement d'actionnaire et de dirigeants, la nouvelle « nationalité » d'Arcelor – Mittal, société de droit néerlandais, ainsi que les récentes difficultés économiques de l'entreprise semblent avoir définitivement remisé la logique compétence au rang des expériences révolues.

3.3 Les enjeux de la classification et leur évolution

On peut dire que la classification consiste en une opération d'objectivation des situations de travail doublée d'une opération de négociation pour parvenir à un compromis acceptable qui sera traduit au travers d'une grille de classification. Un processus de négociation est donc mis en place pour valider la grille sur laquelle sont positionnés les emplois et pour déterminer les salaires correspondants.

Syndicats de salariés et employeurs ont souvent partagé le même intérêt : celui de différencier au maximum les emplois et donc les salaires. Le souci des premiers consistait à faire reconnaître pour chacun la réalité de son travail et les conditions dans lesquelles il l'effectuait pour en obtenir la meilleure contrepartie. Pour les seconds, il s'agissait de s'assurer que les rémunérations versées correspondaient bien à la réalité de l'organisation du travail, autrement dit que la rétribution donnée à chacun était bien en rapport avec sa contribution au procès de travail. Aujourd'hui, l'éclatement de la notion de poste tend à produire des configurations d'emplois plus larges et aux contours moins précis qui risquent de rendre moins claires les raisons de la différenciation salariale, et donc plus difficiles les étapes de la négociation.

Par ailleurs, les salariés ont intérêt à voir leurs qualifications reconnues au sein d'une branche professionnelle plutôt qu'au sein de leur seule entreprise, par le biais de leurs compétences en l'occurrence. Cela élargit leur mobilité potentielle au sein d'entreprises de la même branche. Par ailleurs, une position dans une grille de classifications fondée principalement sur la qualification est définitivement acquise. Elle atteste de la qualification reconnue au salarié et constitue un élément substantiel du contrat de travail. Les compétences, en revanche, ne sont jamais définitivement acquises puisque liées à chaque situation de travail[1].

Au-delà des réalités organisationnelles, la classification exprime aussi en partie le niveau d'acceptabilité sociale retenu par la négociation entre partenaires sociaux. L'exemple des conducteurs de métro de la RATP l'illustre parfaitement : il a été jugé acceptable par tous de tenir compte d'un héritage social spécifique. Une grille de classifications reconnaît formellement une représentation des situations réelles de travail, matérialisées dans des descriptions d'emplois, ainsi que leur hiérarchie, c'est-à-dire la valeur accordée à tel emploi par rapport à tel autre.

1. À cet égard, la classification Boiron constitue un exemple dans lequel les compétences individuelles s'ajoutent au niveau de l'emploi pour déterminer une position dans la grille qui confère au salarié sa qualification, considérée comme un élément substantiel du contrat de travail.

La pluralité des conséquences de toute classification, sur le plan de la rémunération, de la mobilité ou de la construction des compétences, permet de comprendre pourquoi elle constitue un enjeu de la négociation collective.

La classification peut avoir des conséquences non négligeables en termes de mobilité par exemple, lorsqu'il sera question de faire évoluer un salarié vers un emploi assez différent du sien. Il est probable qu'il devra se former de façon conséquente, ce qui risque d'induire un coût élevé pour l'entreprise. L'ancienne rémunération, que le salarié conserve, pourra donc être élevée par rapport à sa qualification, plus faible dans ce nouvel emploi.

Lorsque des représentants d'employeurs dénoncent des conventions collectives, comme cela s'est produit dans diverses branches[1] au cours des années 1990, une nouvelle négociation s'engage pour élaborer une grille qui prenne en compte les configurations réelles des emplois telles qu'elles se dessinent sous l'effet des évolutions techniques et technologiques. Pourtant, l'avenant classification d'une convention collective ne constitue que l'architecture générale des emplois du secteur, à l'intérieur de laquelle chaque entreprise a le loisir d'organiser sa propre structuration. On pourrait assimiler la classification à la structure de la façade d'un immeuble, l'aménagement intérieur de chaque appartement correspondant au système propre à chaque entreprise. Il est donc possible à une entreprise de réaménager sa propre grille de classifications tout en respectant celle de sa branche. En revanche, une nouvelle classification au niveau d'une branche oblige toutes les entreprises concernées à revoir leur propre grille.

Qu'il s'agisse de la branche professionnelle ou de l'entreprise, l'enjeu est le même : il faut disposer d'une représentation qui soit adaptée aux situations de travail réelles et à leur organisation, matérialisée dans la grille de classification. Mais en même temps, cette grille doit pouvoir faire l'objet d'un consensus avec les organisations syndicales par le biais de la négociation[2]. Pour l'entreprise, l'enjeu est cependant plus important que pour la branche, dans la mesure où elle doit respecter des principes d'équité. Cela explique pourquoi les entreprises sont amenées à revoir leur grille de classification plus fréquemment que les branches.

1. Par exemple, dans l'assurance ou l'industrie pharmaceutique.

2. Une fois encore, l'obligation de négocier, et non pas de conclure, fait que l'enjeu de ce consensus n'est pas juridique mais principalement social.

3. Cet exemple emprunte largement au cas Paulstra élaboré par D. Peyrat-Guillard, J.-L. Castro et X. Bouziat et commercialisé par la Centrale des cas.

EN PRATIQUE

Le cas Paulstra, quand la classification accompagne les évolutions organisationnelles[3]…

Cette entreprise est spécialisée dans la fabrication de joints pour l'automobile. Elle a été amenée à réviser ses règles de rémunération, et donc sa classification, au cours de trois périodes successives, dans une unité de cinq cent quatre-vingts personnes.

- **Première période : 1984-1989, une organisation par machine**

Un accord de classification est signé en 1984. Il procède d'une logique de poste : chaque poste de travail se voit attribuer un coefficient en fonction de critères tels que l'autonomie, la responsabilité à l'égard du déroulement du travail et à l'égard d'autrui, et les connaissances requises. Ce sont les exigences du poste qui sont rémunérées. Pour obtenir un coefficient supérieur, il faut qu'un poste se libère et être choisi pour l'occuper.

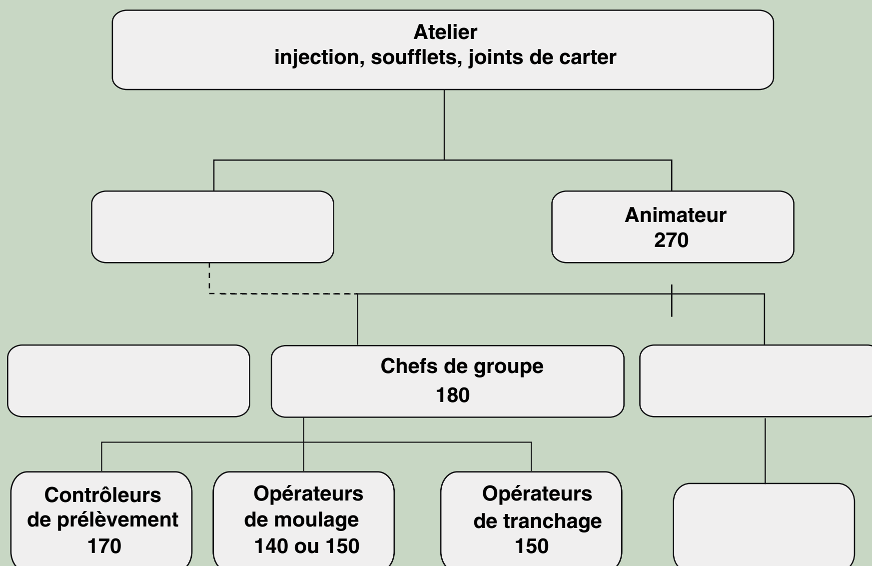
Dans un atelier « injection, soufflets, joints de carter », trois niveaux hiérarchiques sont identifiés : des postes de production (opérateurs de moulage, opérateurs de tranchage, contrôleuses de prélèvement), sont supervisés par des chefs de groupe, l'ensemble étant placé sous la responsabilité d'un animateur (le chef d'atelier).

À chaque poste est affecté un coefficient ; multiplié par la valeur du point, il permet de connaître le salaire de base.

Le poste d'animateur a un coefficient de 270.

Le chef de groupe a un coefficient de 180. Il n'a pas de rôle hiérarchique, mais, travaillant aussi sur machine, il maîtrise au moins deux métiers, apporte son soutien à une équipe de sept à quinze personnes, assure les réglages des machines et les approvisionnements.

L'opérateur de moulage moule les joints au moyen d'une presse. Son coefficient est de 140 ou 150, selon le type de machine.



L'opérateur de tranchage tranche les joints moulés, règle sa machine et tient une fiche de suivi de production. Son coefficient est de 150.

La contrôleuse de prélèvement assure un contrôle visuel de la production ainsi qu'un contrôle d'adhérence. Elle effectue des prélèvements à différents stades de la production. Elle est responsable d'une fiche de suivi de la production. Son coefficient est de 170.

• **Deuxième période : 1989-1994, évolution vers une organisation par produit.**
Progressivement, des compléments de rémunération sont introduits :
– les opérateurs habilités à effectuer des opérations de contrôle reçoivent une majoration de dix points de coefficient ;
– ceux qui assurent des prélèvements ont une majoration de leur salaire de base de 5 % ;
– une prime mensuelle est versée à ceux qui exercent une polyvalence (sous réserve de l'effectivité des rotations, de performance de qualité et de productivité).
Le système s'est donc complexifié pour accompagner le passage à une organisation par produit qui demande davantage de souplesse et de polyvalence. Mais ces diverses majorations donnent lieu à de multiples discussions, à la prolifération de règles compliquées et génératrices d'iniquités. En outre, les possibilités d'évolution restent encore limitées. Ces tensions amènent l'entreprise à revoir l'ensemble de son système de rémunération.

• **Troisième période : à partir de 1994, mise en place d'une nouvelle logique.**
Plusieurs enjeux motivent le changement de grille de classification :
– stimuler l'acquisition de compétences et encourager la polyvalence. L'entreprise souhaite passer à une organisation en cellules de production, entièrement responsables de la fabrication du début à la fin (polyvalence, gestion des stocks et des en-cours de production, contrôle de la productivité) ;
– faciliter la mobilité ;
– élargir les possibilités d'évolution et diversifier les parcours possibles.

Cinq métiers ont été définis au niveau de l'usine : moulage compression, moulage injection, usinage, contrôle, finition assistée. Pour chaque métier, quatre niveaux de maîtrise des compétences ont été spécifiés. Pour chacun de ces quatre niveaux, quatre domaines de compétences sont distingués : gestion de la production, qualité, matériel et sécurité, participation et communication. Les compétences à maîtriser dans chaque domaine, niveau et métier sont spécifiées.

Le schéma suivant synthétise la nouvelle grille et les possibilités d'évolution qu'elle crée.

Niveaux \ Nombre de métiers	1	2	3	4
4	170 →	180 →	190 →	215
3	160 ↑ →	170 ↑ →	180 ↑ →	190 ↑
2	150 ↑			
1	140 ↑			

Avec cette nouvelle organisation, la cellule de production va s'efforcer d'utiliser au mieux les compétences de chacun et adaptera les tâches qu'elle lui confie en fonction des besoins. Cette logique de compétences, où ce sont les compétences acquises qui déterminent l'organisation, renverse la logique de poste (où c'est l'organisation qui détermine les compétences requises).

L'organisation est mise ainsi au défi de se reconfigurer en fonction des compétences de ses membres. C'est sur la capacité de relever ce défi que se joue la transformation des compétences rémunérées en performance économique.

Pour conclure sur cette question, on peut dire que les enjeux organisationnels sont déterminants des changements de grilles de classification. Ces derniers donnent souvent lieu à des démarches relativement coûteuses. Pour perdurer, les grilles de classification doivent donc faire l'objet d'un consensus le plus large possible, la négociation constituant à la fois le moyen et la garantie de ce consensus.

Les exemples disponibles témoignent davantage de continuité que de rupture entre logique de poste et logique compétence, même si l'opposition entre les deux reste un moyen commode pour penser les systèmes dont les entreprises se dotent.

Avant de poursuivre sur les modalités concrètes de la rémunération des compétences, il convient d'aborder la question des méthodes disponibles pour élaborer une grille de classification.

4 Choisir une méthode d'évaluation pour élaborer une classification

Comment élaborer une grille de classification ? De nombreux manuels exposent l'ensemble des méthodes disponibles, détaillent leur fonctionnement et présentent leurs avantages et leurs inconvénients (voir par exemple Denimal, 2004). Le choix d'une méthode plutôt qu'une autre est moins anodin qu'il n'y paraît, dans la mesure où la grille résultant de l'usage de cette méthode aura pour fonction de légitimer une grille de salaires. Un tel choix renvoie une fois encore à des enjeux d'équité. Avant d'explorer en détail les problèmes liés à ce choix, il nous faut présenter quelques méthodes parmi les plus couramment utilisées.

4.1 Les méthodes d'évaluation des emplois

Il existe deux grandes catégories de méthodes permettant d'évaluer les emplois : les méthodes globales qui procèdent directement de la dénomination de l'emploi à son évaluation, et les méthodes analytiques (ou critérielles) qui introduisent une étape intermédiaire d'analyse à partir de critères définis au préalable.

Les méthodes globales

Évaluant les emplois directement à partir de leur intitulé, ces méthodes sont souvent déroutantes car elles semblent arbitraires. Cependant, il serait faux de dire qu'elles n'ont pas de fondement légitime. Simplement, celui-ci n'est pas scientifique. Il consiste en un système de valeurs implicite, partagé par l'ensemble des évaluateurs, de sorte que ces méthodes permettent d'éclairer la hiérarchie des emplois partagée par un groupe social.

La représentation des emplois ainsi produite traduit le consensus obtenu au sein du groupe des évaluateurs sur la hiérarchie qu'il est socialement acceptable d'officialiser dans l'entreprise. Ces méthodes mettent en évidence le caractère social de la classification. Si certaines valeurs sont reconnues dans la très grande majorité des entreprises, comme la supériorité des emplois d'ingénieur par rapport à ceux de manœuvre par exemple, toutes ne partagent pas la même représentation des hiérarchisations plus fines entre emplois proches.

Parmi ces méthodes, la *comparaison par paires* est la plus connue. Elle consiste à positionner un emploi A relativement à un emploi B, puis successivement à un emploi C, puis D, etc. Il s'agit d'élaborer un classement en termes de « est supérieur à ». On procède ensuite de la même manière avec l'emploi B, comparé à son tour à C, D, etc.

EN PRATIQUE

Utilisation de la méthode de comparaison par paires

Est supérieur à… ↗	Secrétaire du directeur	Récep-tionniste	Pupitreur	Vendeur	Responsable Paye	Responsable Sécurité	Total
Secrétaire du directeur		X	X				2
Réceptionniste			X				1
Pupitreur							0
Vendeur	X	X	X				3
Responsable Paye	X	X	X	X			4
Responsable Sécurité	X	X	X	X	X		5

Dans cet exemple, le poste de la secrétaire du directeur est jugé supérieur aux postes de réceptionniste et de pupitreur. Une croix est donc portée dans chacune des deux cases concernées. On procède de même pour chacun des emplois suivants. Le score final de chacun est obtenu par la somme des croix. On peut alors en déduire l'ordre croissant des emplois : pupitreur (0 point), réceptionniste (1 point), secrétaire du directeur (2 points), vendeur (3 points), responsable paye (4 points), responsable sécurité (5 points).

Les méthodes globales, comme nous l'avons dit, sont souvent critiquées pour le caractère implicite de leur référentiel. En fait, elles permettent d'illustrer le consensus qui existe dans l'entreprise autour des quelques valeurs et qui se traduit par une hiérarchie des emplois. Leur objet ne consiste pas à expliciter les fondements de la hiérarchie obtenue. Par construction, ces méthodes visent à donner une simple représentation de la hiérarchie existante. Enfin, elles sont souvent utilisées en préalable aux méthodes analytiques.

Les méthodes analytiques

Introduisant une phase d'analyse après la phase de description de l'emploi, ces méthodes utilisent en nombre variable des critères de comparaison : c'était le cas dans la méthode Boiron déjà évoquée, laquelle fait donc partie des méthodes analytiques. Parmi

les nombreuses méthodes existantes, souvent développées et promues par des cabinets de conseil, on peut citer la *méthode Hay*, peut-être la plus connue, et la *méthode des degrés d'autonomie*[1].

La *méthode Hay* a été mise au point aux États-Unis. Elle s'adapte principalement aux emplois de cadres qui sont décrits selon un schéma type puis analysés selon trois critères :

- la finalité : à quoi sert le poste dans l'organisation ?
- l'initiative créatrice : quel est le degré de difficultés des problèmes à résoudre ?
- la compétence : que faut-il savoir et maîtriser pour tenir le poste ?

Des tables préétablies indiquent des valeurs de point correspondant aux niveaux sur lesquels chaque critère est mesuré. Au total, un nombre global de points est attribué à chaque emploi, par l'addition de points obtenus sur chacun des critères.

La méthode élaborée par E. Jaques est fondée sur la mesure d'un seul et unique critère : le *degré d'autonomie*. Dans son principe, elle repose sur la réponse à une question du type : quel est le délai maximum pour que le supérieur hiérarchique s'aperçoive que le travail n'est pas fait ? Ce temps s'allonge avec le niveau de difficulté de l'emploi : un ouvrier dispose d'un degré d'autonomie d'une journée, un employé de quelques jours, un cadre de plusieurs mois, et un dirigeant de dix-huit mois ou plus. Cette méthode se révèle difficile à mettre en œuvre, car il s'agit d'appréhender une réalité, l'autonomie, qui est par nature subjective et non homogène. La méthode renseigne en fait davantage sur la réalité des pratiques de décentralisation de l'autorité que sur la valeur des emplois.

4.2 Les approches par les compétences personnelles

Le choix d'une classification fondée sur les compétences impose d'évaluer ces dernières, ce qui soulève une difficulté technique particulière pour différentes raisons.

En premier lieu, la nature même de la compétence pose problème : elle n'est jamais directement saisie, mais seulement inférée à partir d'une situation de travail. Il se pose donc un problème de méthode : comment décrire la compétence[2] ? Suffit-il de décrire la situation de travail ? Nous avons vu au chapitre 4 que de nombreuses situations complexes ne se prêtent guère à une formalisation claire de la compétence mise en œuvre, ce qui peut limiter l'intérêt de recourir à cette notion[3].

En second lieu, si l'on admet avoir pu décrire la compétence de manière précise, comment l'évaluer ? Selon quels critères ? Nous avons abordé dans le chapitre précédent la question des référentiels de compétences. L'évaluation des compétences se heurte aussi à la question des enjeux que soulève cette pratique, surtout dans le contexte d'une individualisation de la relation salariale.

Ces remarques permettent de comprendre qu'il existe différentes approches pour tenter de mesurer les compétences des personnes. Trois hypothèses peuvent être distinguées (Denimal, 1996) :

- un premier niveau de reconnaissance ne prend en compte que les compétences utilisées, c'est-à-dire celles qui sont mises en œuvre dans l'emploi ;
- un deuxième niveau reconnaît les compétences prouvées utilisables dans le cadre d'un emploi « à géométrie variable ». C'est ce qui se passe dans la sidérurgie, par exemple, où les salariés acquièrent une palette de compétences que l'entreprise se doit ensuite d'utiliser effectivement dans des situations de travail à créer ;
- un troisième niveau de reconnaissance consiste à considérer des compétences personnelles indépendamment des exigences de l'emploi. C'est par exemple le cas des entreprises qui valorisent des compétences « transversales », mobilisables dans différents types d'emploi.

D'une certaine façon, cette approche relève davantage de l'anticipation que de l'évaluation et donc de la reconnaissance proprement dite. En mesurant un niveau général de compétences personnelles, on fait ainsi référence à une sorte d'intelligence globale qui n'est pas en prise avec une situation de travail concrète.

4.3 Quelques problèmes liés au choix d'une méthode

Comment choisir parmi toutes ces méthodes ? On peut vouloir faire appel à des méthodes très répandues telles que la méthode Hay, qui sont vendues accompagnées d'un ensemble de services annexes utiles à l'élaboration des politiques de rémunération. On peut préférer choisir une méthode en tenant compte de critères pertinents, en particulier parce qu'ils semblent garantir une réelle objectivité.

En effet, la question de l'objectivité surgit dès qu'il s'agit d'évaluation. Les méthodes globales évoquées ci-dessus sont souvent utilisées, nous l'avons dit, de manière combinée avec des méthodes analytiques et critérielles.

Le caractère social de tout acte de classification des emplois permet d'enrichir la question de la légitimité d'une méthode : celle-ci ne saurait se limiter à ses qualités intrinsèques. Elle dépend fortement du comité d'évaluation (voir *infra*, Repères) qui utilisera la méthode et procédera à tous les lissages et arbitrages nécessaires. Il s'agit davantage d'une opération de légitimation de l'existant, comme nous l'avons évoqué plus haut.

La classification est parfois présentée comme une simple opération de clarification de la réalité du travail n'impliquant pas de réel changement. Cependant, elle intervient aussi pour faire évoluer des systèmes devenus insatisfaisants. Il s'agit donc davantage d'une opération de légitimation, tant de ce qui existe que de ce que l'on souhaite changer. Il importe alors de bien mesurer le degré de changement acceptable par le corps social. On retiendra donc qu'il est indispensable d'élaborer avant tout un consensus social pour assurer la pérennité du système. Le comité d'évaluation devra tenir compte des différentes sensibilités présentes dans l'entreprise, afin d'être le plus représentatif possible des salariés. Ainsi, le choix d'une méthode repose à la fois sur sa validité scientifique et sur sa validité sociale.

L'introduction de la notion de compétence dans les systèmes de classification oblige à se poser la question de l'articulation entre la protection collective, dans le cadre des conventions collectives dont c'est la raison d'être, et la négociation individuelle qui permet une meilleure prise en compte des réalités concrètes de terrain. Sans doute faut-il faire une place à des systèmes prenant en compte à la fois l'emploi et la compétence. Ils constituent des outils de gestion plus opérationnels et, de plus, pourraient être mieux acceptés par un corps social souvent demandeur. Cela suppose de l'associer au processus d'élaboration de la démarche, et/ou que ce processus fasse l'objet d'un accord négocié entre les partenaires locaux. Ainsi, tout en respectant la philosophie générale de la classification à laquelle sont attachés les salariés pour la protection collective qu'elle assure, l'introduction de la compétence dans les systèmes de classification peut permettre une meilleure adaptation aux conditions actuelles de fonctionnement des entreprises.

Repères — Quelques étapes clés pour la révision d'une grille de classification

La refonte d'une grille de classification suppose de respecter un certain nombre de principes et d'étapes qui permettront d'aboutir à un consensus le plus large et le plus durable possible.

En pratique, la plupart des entreprises font appel aux services d'un consultant spécialisé, chargé d'accompagner la démarche, notamment par la mise en place de la méthode choisie[1]. Cela suppose qu'un comité d'évaluation soit constitué associant, dès le démarrage, outre un des membres de la direction, un certain nombre d'acteurs clés : des représentants du personnel, des membres des organisations syndicales si elles existent, les personnes qui, pour différentes raisons, disposent d'une autorité morale réellement reconnue dans l'entreprise. En pratique, ce comité d'évaluation est souvent à « géométrie variable » pour intégrer des membres des différentes hiérarchies concernées quand il s'agit d'évaluer les postes relevant de leur périmètre. Dans ce cas, la direction des ressources humaines et/ou le consultant sont toujours présents pour garantir l'homogénéité d'application de la méthode.

Le comité est chargé de veiller au bon déroulement de la démarche et au respect du calendrier fixé, et d'arbitrer entre différentes options possibles. Sa taille ne doit pas être trop importante, ce qui nuirait à son efficacité. Cette contrainte renforce la nécessité de communiquer auprès des partenaires sociaux fréquemment et régulièrement à chaque étape de la démarche.

Une fois le comité constitué, les étapes suivantes pourront être envisagées :

– détermination des modalités de description des emplois ;

– choix d'une méthode d'évaluation et détermination des échelles de cotation (finesse avec laquelle chaque critère est évalué, selon l'importance qu'on lui attribue) ;

– cotation des emplois (il s'agit simplement de donner à chaque emploi sa valeur en appliquant la méthode retenue) ;

1. Pour une description plus détaillée des démarches proposées par les principaux cabinets, on pourra se reporter à Denimal P., 2004, pp. 195 et suivantes.

• • •

– validation de la cotation obtenue : lissage, harmonisation et recherche d'une cohérence globale ;

– pondération des critères (pour harmoniser la classification obtenue. Par exemple, on peut être amené à minimiser ou au contraire à revaloriser le poids d'un critère de manière à mieux faire correspondre la cotation d'un emploi à l'existant) ;

– modalités de passage de l'ancien système au nouveau (actions correctives à envisager dans le temps, pour les emplois « sous-cotés » ou « surcotés ») ;

– appréciation : prise en compte des situations individuelles, « aberrantes » au regard du nouveau système, mais souvent historiquement justifiées. C'est le moment de décider si l'on souhaite ou non les voir perdurer ;

– révision des rémunérations : cette dernière étape est la plus lourde de conséquences. C'est souvent à ce moment que s'engagent les négociations les plus importantes. Elles seront d'autant plus faciles à mener que le déroulement des étapes précédentes aura été correctement suivi.

Pour conclure cette section sur les fondements de la rémunération, nous voudrions aller au bout de la question de la compétence en abordant les problèmes liés à la rémunération des compétences.

5 La rémunération des compétences

Bien que la compétence soit désormais une notion très courante dans les entreprises, il semble que la mise en place des pratiques de rémunération des compétences se fasse avec difficultés. Le « volet rémunération » des démarches de gestion des compétences apparaît en effet comme le moins recherché par les entreprises, plus soucieuses de formation ou de gestion prévisionnelle (Tremblay et Sire, 1999).

La première de ces difficultés concerne une fois encore la définition et la mesure de la compétence. Dans le contexte précis de la rémunération, plusieurs approches peuvent être utilisées. La seconde difficulté consiste pour l'entreprise à identifier avec précision les objectifs qu'elle se donne. Nous aborderons successivement ces deux aspects.

5.1 Définition et mesure de la compétence

La variété des définitions et des approches de la compétence, que nous avons évoquée à plusieurs reprises, suppose que les entreprises se dotent d'abord d'une définition précise et suffisamment claire pour tous. Plusieurs démarches peuvent être répertoriées (Klarsfeld et Saint-Onge, 2000).

Une première approche, attribuée à E.E. Lawler, consiste à distinguer :

- les compétences horizontales, requises par des emplois de même niveau hiérarchique ;
- les compétences verticales, requises par les emplois d'encadrement ;
- les compétences « en profondeur », correspondant à un approfondissement de la maîtrise de l'emploi actuel.

La rémunération des compétences dans un tel cadre suppose de mettre l'accent sur l'une ou l'autre de ces compétences. Par exemple, les compétences horizontales seraient rémunérées chez le personnel de production, tandis que le développement des compétences « en profondeur » serait adapté à des populations occupant des emplois à fort contenu cognitif (techniciens supérieurs, ingénieurs, chercheurs). Cette approche a été critiquée en raison de la référence centrale qu'elle accorde à la notion d'emploi. Autrement dit, il s'agirait davantage de définir les qualités requises pour l'exercice d'un emploi donné que véritablement les compétences détenues par le salarié.

Une seconde approche distingue les compétences utilisées par les salariés de celles qu'ils possèdent mais n'utilisent pas. D'après V. Marbach (1999), on peut envisager cinq modèles de rémunération des compétences :

- la variété des compétences utilisées dans un ensemble des postes – il s'agit alors de polyvalence ;
- la spécialisation des compétences ; on reconnaît ici la maîtrise, voire l'expertise dont fait preuve la personne ;
- les compétences liées à un profil d'emploi individualisé ; il s'agit là des compétences singulières détenues par le salarié sur la base desquelles son emploi a été défini. Cette formule abandonne la référence aux requis de l'organisation. C'était le cas dans la sidérurgie (voir *infra* § 2.3, Repères : A Cap 2000).

Les deux autres modèles tiennent compte des compétences non utilisées :

- la rémunération des compétences prouvées valorise l'expérience professionnelle du salarié sur une base personnalisée ;
- la rémunération des compétences potentielles, certainement la plus déconnectée du travail.

Enfin, une troisième approche, développée surtout en France en lien avec des approches de GPEC, distingue les compétences requises par les emplois et celles acquises par les salariés. La rémunération des compétences requises par les emplois consiste à inciter les salariés à développer des compétences liées aux activités d'un ensemble d'emplois cibles. Correspondant à la démarche de GPEC, cette approche s'apparente aux méthodes d'évaluation des emplois. Elle tient compte des compétences exigées comme critère pour mesurer la valeur relative de l'emploi.

La rémunération des compétences acquises correspond au principe mis en œuvre dans l'accord A Cap 2000. Il s'agit de prendre en compte les « connaissances et l'expérience des

salariés dans les divers métiers pratiqués dans la branche, et non plus les qualifications requises par les fonctions effectivement exercées[1] ».

Tenir compte de la compétence dans les systèmes de rémunération oblige également les entreprises à se poser la question de leur performance. Comme l'ont montré certaines expérimentations, ce changement a un coût (environ 3 % d'augmentation de la masse salariale pour la sidérurgie suite à l'accord A Cap 2000), si bien que les aspects conjoncturels ne peuvent être négligés. La volonté politique, si elle est indispensable à ce type de changement[2], n'est pas tout : des considérations financières en particulier peuvent aisément venir à bout des meilleures intentions.

Le cas RCO offre une illustration de la façon dont une entreprise peut mettre en place un système de rémunérations des compétences.

EN PRATIQUE

La rémunération des compétences chez RCO[3]

RCO est une filiale du groupe La Rochette qui produit et commercialise du carton ondulé dans le quart nord-est de la France. Elle compte deux cent vingt salariés. Le travail est organisé en trois équipes pour répondre aux commandes dans une perspective de « juste à temps ». La concurrence se fait sur les coûts et la flexibilité, ainsi que sur la capacité à répondre très rapidement à la demande. Pour faire face à des impératifs stratégiques, la direction se devait de développer les compétences et la polyvalence des opérateurs et de changer l'organisation du travail. Les objectifs étaient en apparence contradictoires : inciter les opérateurs à progresser d'une part et réduire les coûts, et donc la masse salariale (constituant 15 % du prix « départ usine ») d'autre part.

Le système de rémunération devait être revu. Il fallait sortir de l'ancien système qui ne reconnaissait pas tous les services réellement rendus par le personnel. En effet, les salariés les plus âgés travaillant sur les plus grosses machines étaient les mieux payés. Les plus jeunes, travaillant sur de plus petites machines, étaient moins bien payés alors qu'ils permettaient la flexibilité de la production. Cette réalité, pourtant capitale pour l'entreprise, n'était pas reconnue.

Dans le nouveau système, il n'y a plus de description de poste « *ex-ante* ». Le salaire des opérateurs dépend « *ex-post* » du nombre de compétences maîtrisées : un avenant annuel au contrat de travail fixe la rémunération de l'année A + 1 en fonction des compétences exercées en A et A – 1. Des compétences élémentaires ont été définies pour tous les niveaux (ouvriers, techniciens, agents de maîtrise) dans tous les métiers et activités.

Soixante connaissances de base ont été ainsi définies, avec une progression par paliers en fonction du nombre de points attribués. Le total des points attribués aux

1. Accord A Cap 2000.

2. Dans la mise en œuvre des démarches de gestion des compétences, l'avenir des projets envisagés est fortement associé à une volonté politique émanant de la direction. De nombreux projets ont ainsi été souvent abandonnés ou remis en question suite au départ de l'entreprise de leurs promoteurs. Voir chapitre 4.

3. Cet exemple est emprunté à G. Trépo G., V. Delattre et M. Ferrary (1997).

compétences maîtrisées et utilisées dans les deux dernières années (au-delà, elles sont perdues), détermine le salaire.
Le nouveau système a fait l'objet d'une négociation avec la CGT du Livre, principal syndicat dans l'entreprise. Chaque année, les compétences sont revalidées et le contrat de travail est remis en cause : la validation de nouvelles compétences éventuelles entraîne une nouvelle rémunération. Le principe suivant s'applique : « à compétences pratiquées égales, salaire égal ».
Le responsable d'unité est chargé de favoriser l'acquisition de nouvelles compétences pour les plus capables et les plus motivés, et de les évaluer. Si la plupart des opérateurs ont cherché à augmenter leurs compétences, et donc leur salaire, quelques-uns ont demandé à les faire baisser car ils craignaient de ne pas pouvoir respecter leur contrat de travail. Dans ce cas, leur salaire ne progresse pas ; il est précisé dans l'accord qu'aucune rémunération individuelle ne pourrait baisser.
La rémunération des compétences a entraîné une dynamique importante qui a permis à l'entreprise de répondre à certaines commandes qui, autrefois, ne pouvaient pas être satisfaites par manque de telle ou telle compétence, rare dans un poste donné. Aujourd'hui, les compétences sont acquises plus largement et permettent davantage de souplesse ainsi qu'une réduction des heures supplémentaires. En deux ans, la productivité a augmenté de 22 %, dont la moitié par augmentation du volume de production.

5.2 Un questionnement à élaborer

La mise en œuvre d'un système de rémunération des compétences suppose que des choix préalables aient été opérés dans plusieurs domaines. Les approches que nous avons présentées dans le paragraphe précédent suggèrent qu'en effet, elles correspondent à des conceptions particulières de ce qu'il convient de faire. Ces choix, propres à chaque entreprise, peuvent être élaborés sur la base de réponses à quelques questions clés qui doivent être posées au moment où il est envisagé de mettre en place une rémunération des compétences. Ils doivent ensuite faire l'objet d'une communication claire vers l'encadrement et les salariés :

- quel type de compétences veut-on rémunérer : des savoirs, des savoir-faire ou des comportements ?
- veut-on rémunérer des compétences déjà acquises ou à acquérir ? Dans le premier cas, il importe de préciser la période de référence retenue et, dans le second cas, les délais impartis.

Ces deux premières questions renvoient aux démarches présentées ci-dessus et doivent permettre de concrétiser les choix élaborés :

- les compétences correspondent-elles à des ensembles de tâches à élargir ou à des niveaux de professionnalisation dans un ensemble donné de tâches ? Dans le premier

cas, l'objectif visé concerne la polyvalence, dans le second cas, il s'agit de tendre vers l'expertise ;

- le système retenu est-il incitatif ou impératif ?
- quelle forme prendra la rémunération (primes, hausse du salaire de base, etc.) ?

Comme toute pratique de gestion des ressources humaines, la rémunération des compétences est contingente. Il ne saurait donc y avoir de règle en la matière, mais plutôt des principes visant à s'assurer des besoins réels à prendre en compte. Tout compte fait, peu d'expériences françaises semblent avoir été couronnées de succès et s'être pérennisées.

On peut attribuer cette réalité à deux éléments importants. D'une part, le droit privé est fondé sur un principe qui associe la rémunération au travail exercé et qui stipule qu'« à travail égal, salaire égal ». C'est toute la question de l'équité interne qui se trouve ainsi posée : la rémunération des compétences, dans la mesure où elle relativise le travail exercé, induit un risque de détérioration de l'équité interne.

D'autre part, la rémunération étant aussi, et peut-être avant toute chose, un acte économique, il convient de se soucier de la performance réelle de l'entreprise. En particulier, peut-on donner à quelqu'un une rémunération sans s'occuper de la valeur qu'il crée ? Cette remarque suggère que seules les compétences effectivement utilisées dans les activités professionnelles peuvent être prises en compte. C'est là une condition de conformité à la logique économique et aux exigences du droit privé. Il semble préférable de prendre en compte et de reconnaître les qualités personnelles mises en œuvre dans l'activité professionnelle au travers de pratiques d'augmentation au mérite (voir ci-dessous).

Section 2
Les questions classiques en matière de rémunération

Lorsque le fondement du système de rémunération a été adopté, l'entreprise n'est pas parvenue pour autant au bout de ses difficultés. Il s'agit en effet d'élaborer un système de rémunération qui sache respecter trois grands équilibres (Martory et Crozet, 2002) :

- l'équilibre financier de l'organisation ;
- l' équité interne ;
- l'équilibre externe.

Nous traiterons d'abord de l'équilibre financier en particulier avec la notion de masse salariale[1], avant d'aborder la question des choix possibles à la fois pour respecter l'équité interne et assurer l'équilibre externe.

1. Nous ne traiterons pas ici des contraintes légales qui pèsent sur les entreprises (SMIC, rémunération des heures supplémentaires, durée du travail, etc.). Nous renvoyons pour cela le lecteur à des ouvrages de droit social.

I Masse salariale : définition, contraintes, maîtrise

La masse salariale désigne les ressources financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés, c'est-à-dire les salaires bruts versés (salaires nets et cotisations sociales « salariées », c'est-à-dire supportées par les salariés eux-mêmes) et les charges sociales patronales qu'elle supporte. Maîtriser l'évolution de la masse salariale est une nécessité pour l'entreprise, à la fois en raison des sommes couramment en jeu et des mécanismes spécifiques qui tendent à différer les effets induits par toute décision en la matière.

Plusieurs éléments peuvent en effet faire varier la masse salariale :

- des éléments liés à sa composition : le niveau des salaires individuels, le niveau des effectifs et la structure des qualifications ;
- les décisions ponctuelles prises antérieurement qui produisent des effets différés dont il faut tenir compte.

S'il est aisé d'imaginer les effets des variations de la composition de la masse salariale sur son niveau, les effets d'inertie méritent d'être explicités.

Par définition, la masse salariale est appréciée sur l'année civile, correspondant à la période de référence pour élaborer le bilan. Toute décision prise en cours d'année aura une incidence sur la masse salariale mesurée en fin d'année[1].

Le « Repères » ci-dessous permet de préciser les différentes incidences possibles : chacune des décisions prises voit son influence sur la masse salariale mesurée par un « effet » qui en isole l'impact. L'évolution globale de la masse salariale sera donc la résultante de ces effets.

Repères — Masse salariale, définitions et effets d'évolution

1. Augmentation en niveau – augmentation en masse

Soit A l'année de référence. Au 1er avril de l'année A, l'entreprise décide d'augmenter les salaires de 1,5 % : c'est une augmentation *en niveau*.

Au 31 décembre de l'année A, l'entreprise calculera sa masse salariale. On parlera alors *d'augmentation en masse* pour mesurer l'évolution de la masse salariale sur l'année entière. Autrement dit, *l'augmentation en masse* est la différence entre la masse constatée en fin d'année et ce qu'elle aurait été sans augmentation générale.

2. Effet report

Il mesure l'incidence sur l'année A + 1 d'augmentations en niveau réalisées en cours d'année A. Soit 100, le salaire mensuel donné. Trois augmentations de 1 % ont lieu pendant l'année A, l'une le 1er mars, la seconde le 1er juillet et la troisième le 1er novembre. Si M désigne la masse salariale de l'année A, elle s'obtient par le calcul suivant :

$$M = 2 \times (100) + (4 \times 101) + (4 \times 102{,}01) + (2 \times 103{,}03) = 1\,218{,}1$$

1. Certaines entreprises, qui clôturent leurs comptes à fin avril, par exemple, tiennent compte du calcul de la masse salariale à ce moment. Nous faisons donc ce choix par convention.

(101 correspond à 1 % d'augmentation sur 100, 102,01 à 1 % sur 101 et 103,03 à 1 % sur 102,01) : ces augmentations sont dites « cumulatives » car chacune d'elles s'applique sur une base intégrant les précédentes. En année A + 1, il n'y a pas d'augmentation en niveau. La masse salariale M' sera de :

M' = 103,03 x 12 = 1 236,36 (12 fois le salaire du mois de janvier A + 1, identique à celui de décembre de l'année A).

On constate que la masse salariale M' est supérieure à M. Le rapport M'/M soit 1,5 % est appelé effet report de A sur A + 1. Autrement dit, il s'agit de l'influence sur la masse salariale de l'année A + 1 des décisions d'augmentations générales ayant pris effet au cours de l'année A.

De la même façon, si l'entreprise n'attribue aucune augmentation en niveau A + 1, elle connaîtra néanmoins une augmentation en masse.

3. Effet de noria

Il mesure l'effet du remplacement, aux mêmes postes, de salariés âgés par des salariés plus jeunes. Ces derniers, en général moins bien payés (en raison de leur manque d'expérience ou de leur faible ancienneté), permettent à l'entreprise de dépenser moins : on parle d'effet de noria positif. Un effet de noria négatif se produit si l'on intègre des salariés plus âgés ou plus qualifiés.

Ces mécanismes ont été fréquemment utilisés pendant les années 1980 dans les entreprises industrielles en restructuration, encouragées par l'État et le FNE (Fonds national pour l'emploi). L'effet de noria positif ainsi obtenu ne doit pas faire oublier certaines conséquences liées à la perte des compétences que ces pratiques entraînent.

4. Effet d'effectif

Il est directement lié au nombre de salariés de l'entreprise. S'il augmente, la masse salariale augmente et inversement. Cela explique pourquoi le recours à des suppressions d'emplois est aisément pratiqué dans le but de voir la masse salariale diminuer.

5. Effet de structure

Il se manifeste lorsque des changements interviennent dans la structure des qualifications de l'entreprise. Par exemple, si l'acquisition d'un nouvel équipement entraîne le remplacement d'un salarié peu qualifié par un salarié très qualifié, la masse salariale s'accroîtra sous un effet de structure.

6. GVT : glissement, vieillissement, technicité

Le GVT permet de distinguer les conséquences des différentes augmentations individuelles. Il est surtout utilisé dans la fonction publique. Il mesure les évolutions de masse salariale liées à trois catégories d'augmentations :

- glissement : il mesure les augmentations accordées sans qu'il y ait transformation, ni de la qualification, ni de la nature du travail ;

– vieillissement : il mesure les effets d'évolution des taux des primes d'ancienneté ou l'application de mesures d'augmentations automatiques ;

– technicité : elle correspond aux changements de qualification d'un agent.

Pour une bonne compréhension de ces phénomènes, on pourra utilement se reporter au « Repères » (§ 2.1) relatif à la grille de la fonction publique.

Cet éclairage sur l'inertie de la masse salariale permet d'entrevoir l'une des difficultés importantes des négociations portant sur les salaires. Selon la logique que l'on adopte, une même réalité en termes d'augmentation des salaires peut être jugée simultanément comme avantageuse – c'est le cas si l'on regarde les sommes effectivement consacrées par l'entreprise aux rémunérations –, ou au contraire comme inacceptable. Une absence d'augmentation de salaire en niveau, souvent mal perçue par les salariés, peut pourtant occasionner une dépense supplémentaire pour l'entreprise, pour peu que des augmentations aient eu lieu l'année précédente.

Comment concilier les impératifs économiques avec le souci d'une certaine considération sociale ? C'est la question centrale à laquelle doit s'efforcer de répondre la politique de rémunération.

2 L'élaboration des politiques de rémunération

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales, dans la mesure où la rémunération possède une dimension à la fois économique et sociale ; économique d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de marché (compétitivité) et de rareté ; sociale d'autre part, car un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice.

Élaborer une politique de rémunération remplit donc d'autres objectifs que la seule détermination des niveaux de salaire. L'entreprise peut viser au moins deux autres objectifs : attirer la main-d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise. Elle peut encore vouloir encourager certains comportements ou assurer une certaine flexibilité de ses coûts salariaux. Ces objectifs s'accompagnent généralement d'un souci de préservation de l'équité et de maîtrise des coûts.

Nous expliciterons dans un premier temps les principaux enjeux en présence puis nous présenterons les divers systèmes de rémunération existants, permettant de répondre à ces enjeux.

2.1 Une réponse à des enjeux économiques et sociaux

Sur le plan économique, deux enjeux économiques prédominent.

Le premier concerne la fixation des niveaux de rémunération. Dans la mesure où l'entreprise évolue dans un système concurrentiel et que les rémunérations constituent des charges importantes, les niveaux de rémunération ne doivent pas mettre en péril la compétitivité de l'entreprise. La fixation de ces niveaux peut ainsi se révéler délicate si l'entreprise peine à attirer certaines compétences. *A contrario,* quand le marché de l'emploi devient plus difficile et que les candidats peinent à trouver un emploi, il est tentant de diminuer les salaires d'embauche, voire de les rapprocher des minima conventionnels. Dans ces cas-là, les conditions imposées par le marché risquent de mettre en péril l'équité interne.

L'entreprise doit donc tenir compte des salaires versés par les entreprises de son marché et/ou de son bassin d'emploi afin de choisir son positionnement relatif, selon qu'elle veut attirer et fidéliser des salariés qualifiés ou plutôt limiter ses coûts. Les enquêtes de salaires commercialisées sous forme de panels[1] par les cabinets de conseil en rémunération (Hay, Hewitt Associates devenu Aon Hewitt en 2010, Mercer, etc.) ont précisément pour but d'aider les entreprises à situer de manière très fine leurs propres rémunérations par rapport à celles que pratiquent les entreprises de leur secteur ou de leur zone géographique pour des postes équivalents.

Le second enjeu concerne les augmentations de rémunération. Dans ce cas, le niveau des gains de productivité constitue un paramètre essentiel. Les gains de productivité constituent en effet une ressource essentielle à « partager » entre les salariés et les clients – par le biais des baisses de prix par exemple –, mais aussi l'entreprise elle-même, c'est-à-dire ses actionnaires d'une part et son auto-financement d'autre part. Les hausses de salaires sont donc le résultat d'arbitrages effectués par l'entreprise pour satisfaire différents types d'acteurs légitimement intéressés par les gains de productivité.

Sur le plan social domine la question de l'équité : le système de rémunération doit donner à chacun le sentiment d'être traité à sa juste valeur. La classification constitue un premier élément du respect de l'équité. Par ailleurs, à la rémunération sont souvent associés d'autres enjeux tels que le pouvoir, la considération ou les signes extérieurs. De fait, verser un salaire ne se résume pas à honorer un contrat de travail explicite. Verser un salaire, c'est aussi récompenser une personne, valoriser certains comportements, voire prodiguer des encouragements. Cela explique l'importance de notions telles que le mérite par exemple (voir *infra*, section 3).

L'élaboration d'une politique salariale suppose donc de procéder à des arbitrages entre impératifs économiques et besoins sociaux. Il existe différents systèmes permettant de rendre ces arbitrages.

1. Le principe du panel est simple : l'entreprise fournit ses propres données salariales qui seront traitées, avec celles des autres entreprises adhérant à ce panel, par le cabinet de conseil. Celui-ci communiquera en retour aux entreprises adhérentes le résultat de ce traitement. Il va de soi qu'un panel est d'autant plus « fiable » et représentatif que le nombre d'entreprises qui y adhèrent est important.

2.2 Les différents systèmes de rémunération

Nous retiendrons la catégorisation proposée par M. de Coster et F. Pichault car elle facilite la compréhension d'une réalité souvent complexe du fait des multiples combinatoires qui la traversent (de Coster, Pichault, 1994).

Le salaire fixe

Par définition, il consiste à verser une somme fixe en échange du travail effectué. Le plus souvent, il s'agit d'un salaire au temps, présenté d'ailleurs par les syndicats comme l'un des acquis fondamentaux des luttes sociales selon le principe bien connu « à travail égal, salaire égal ».

Cependant, même sans introduire à proprement parler de variation dans la rémunération, la plupart des entreprises disposent de systèmes qui prévoient la possibilité de rémunérer différemment un même emploi dans une fourchette jugée raisonnable afin de différencier les salariés. La méthode Hay par exemple prétend qu'une fourchette de 40 %, c'est-à-dire 20 % de part et d'autre d'une valeur médiane, est souhaitable. Quelle que soit la norme que l'entreprise se donne, l'enjeu consiste à pouvoir faire varier la rémunération d'une personne même si elle ne change pas d'emploi en tenant compte de la maîtrise supposée plus grande qu'elle acquiert au fil du temps. Autrement dit, l'entreprise doit pouvoir différencier le salaire du débutant de celui qui est plus expérimenté.

Les systèmes à l'ancienneté permettent également de tenir compte de cette différence. Toutefois, l'ancienneté n'est pas fondée sur l'expérience acquise, mais sur la présence du salarié dans l'entreprise. La relation entre temps passé et expérience développée est supposée, mais non prouvée. Pour certaines catégories de salariés, souvent très peu qualifiés, il arrive même que la durée n'ait favorisé en rien l'acquisition d'une expérience réelle. Tout dépend des apprentissages effectivement réalisés pendant le temps concerné. Par ailleurs, il faut aussi pouvoir tenir compte du niveau « confirmé » de celui qui viendrait d'une autre entreprise et ne bénéficierait donc pas de primes d'ancienneté.

Avec l'évolution des formes organisationnelles, les salariés sont amenés à exercer diverses activités qui sortent largement du cadre étroit du poste de travail. Il est donc nécessaire de disposer d'ensembles plus larges, avec des frontières moins rigides, afin de fixer plus librement les rémunérations. La détermination de fourchettes de rémunération consiste à préciser un salaire minimum et un salaire maximum jugés acceptables pour un même emploi. La zone ainsi définie est alors positionnée relativement aux emplois voisins de façon à rendre les recouvrements possibles. Le passage à des fourchettes élargies permet une plus grande souplesse dans la gestion des salaires. C'est l'approche dite du *broadbanding* qui est illustrée à la figure 5.1.

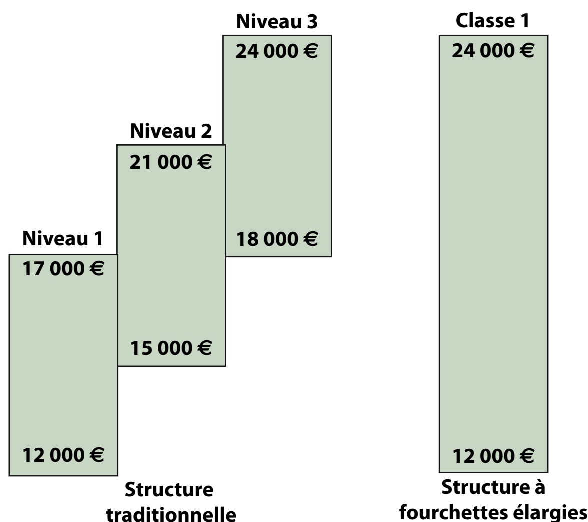


Figure 5.1 – Fourchettes de rémunération traditionnelles et élargies

Ces pratiques accompagnent les évolutions organisationnelles d'entreprises qui ont cherché à réduire le nombre de leurs niveaux hiérarchiques, souvent dans un souci de plus grande réactivité et de réduction des coûts. Ainsi, le cabinet d'audit et de conseil anglo-saxon Ernst & Young est passé de douze à quatre niveaux hiérarchiques. En parallèle, l'entreprise a procédé à une augmentation des fourchettes de rémunération d'un même niveau. Cela a permis, par exemple, à des cadres méritants de gagner davantage que leur directeur.

Le salaire individualisé

Malgré les modalités très diverses que recouvrent les pratiques d'individualisation des salaires, il s'agit toujours de faire dépendre une partie plus ou moins importante de la rémunération des apports productifs du salarié à l'organisation.

Certaines pratiques d'individualisation sont apparues dès la fin du XIXe siècle comme *le salaire à la pièce ou à la tâche*. Il correspond alors au prix convenu entre le patron et l'ouvrier pour des travaux à réaliser, quel que soit le temps passé. Le travail à domicile, encore courant dans l'industrie textile par exemple, consiste à rémunérer en fonction du nombre de pièces produites. On peut d'ailleurs imaginer qu'à la faveur d'expériences telles que le télétravail, le salaire à la pièce, ou plus exactement à la tâche, risque fort d'être remis au goût du jour.

Le *salaire au rendement* imaginé par F.W. Taylor dans un système d'organisation rationnelle, n'est que la forme la plus élémentaire du salaire individualisé. Il s'apprécie exclusivement à l'aune du lien entre apport productif et temps passé. Il supprime l'autonomie du travailleur dans la mesure où les normes de temps et de production auxquelles il doit se plier sont définies par des spécialistes concepteurs de l'organisation du travail.

Le *salaire à la productivité* constitue une autre forme d'individualisation liée à l'organisation du travail. Il procède d'une individualisation collective et sera traité avec l'intéressement.

La pratique la plus courante aujourd'hui est celle du salaire au mérite, quel que soit le sens exact que recouvre ce terme (nous y reviendrons ultérieurement). Il est essentiellement appliqué à la catégorie des ETAM[1] et à celle des cadres. Son développement au cours des années 1980 peut être considéré comme lié à des aspects conjoncturels.

Jusqu'en 1984, la lutte contre l'inflation a été un objectif prioritaire de la politique économique, mais l'inflation est restée forte. Parallèlement, le premier choc pétrolier a eu pour conséquence de freiner la croissance et les résultats des entreprises se sont trouvés dégradés de façon significative. Les entreprises, qui avaient eu jusqu'alors l'habitude de procéder à des augmentations générales systématiques et conséquentes, ont été doublement contraintes de revoir leurs pratiques :

- d'une part, elles n'avaient plus les moyens financiers de conduire des politiques systématiques de maintien de pouvoir d'achat pour tous et d'incitations significatives pour certains ;
- d'autre part, elles devaient trouver les moyens de motiver des salariés qui, habitués à des augmentations générales, avaient du mal à se satisfaire de quelques pourcentages de hausse de rémunération individuelle.

Les pratiques de variabilisation et d'individualisation se sont donc beaucoup développées durant cette période.

À partir de 1985, l'inflation est maîtrisée et la croissance reste faible, si bien que de nouvelles pratiques doivent être mises au point. Elles reposent sur deux principes :

- le développement de l'individualisation réversible, sous forme de prime ou de bonus remis en question chaque année ;
- le développement de multiples avantages matériels qui ne constituent pas un salaire à proprement parler, mais des gains substantiels de pouvoir d'achat.

L'évolution des conditions de production à partir des années 1980 a également influencé l'évolution des systèmes de rémunération. De moins en moins d'entreprises sont persuadées que la productivité globale résulte des niveaux de rendement de chaque poste, et encore moins des efforts individuels des salariés, ne serait-ce, comme nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, qu'en raison de la moindre pertinence de la notion de poste. Ceci a également joué en faveur du développement des primes et bonus collectifs.

Le salaire lié aux résultats de l'entreprise (intéressement)

Par définition, l'intéressement est conditionnel et aléatoire. Dans sa philosophie, il suppose que l'entreprise fasse des bénéfices et qu'il existe un accord sur la part distribuée aux travailleurs. Malgré des divergences sur son apparition exacte, il semble que l'intéressement ait donné lieu à quelques expérimentations dès l'entre-deux-guerres,

1. Employés, techniciens, agents de maîtrise.

voire au XIXe siècle. Laissé à l'initiative de l'employeur, l'intéressement est néanmoins régi aujourd'hui par la loi.

Repères — L'intéressement

Institué en 1959 par une ordonnance revue en 1986, l'intéressement a connu un succès tardif, mais réel, à partir du milieu des années 1980. Ses modalités ont été régulièrement revues par les lois de 1994 et de 2001.

L'intéressement est collectif : la base de calcul de l'intéressement doit être identique pour toutes les catégories de salariés. Il peut porter sur les bénéfices, les résultats d'exploitation, etc., mais ne peut pas être un pourcentage du chiffre d'affaires. Seul un pourcentage de variation du CA peut être validé par la DDTEFP[1] qui exerce un contrôle *a priori* sur l'accord.

Quel que soit l'élément sur lequel il repose, l'intéressement doit conserver son caractère aléatoire. Il est facultatif, mais doit toujours faire l'objet d'une négociation :

– soit au sein du comité d'entreprise ;

– soit entre le chef d'entreprise et les organisations syndicales ;

– soit par une ratification à la majorité des deux tiers du personnel.

En principe, les accords d'intéressement sont conclus pour une période minimale de trois ans, sauf dans les entreprises de moins de cinquante salariés où la durée de l'accord peut être ramenée à un an. En revanche, il est possible de calculer le critère servant de base à l'intéressement sur une durée infra-annuelle.

Les sommes concernées sont immédiatement disponibles, sauf si les salariés décident de les verser sur un plan d'épargne d'entreprise (PEE, voir *infra*) ou de les affecter à un compte épargne-temps, et ainsi financer des congés de longue durée.

L'intéressement est plafonné à 20 % du total des salaires bruts versés à l'ensemble des salariés. Les sommes versées par l'entreprise ne supportent pas de charges, ni sociales, ni fiscales.

Un plafond est également fixé pour les gains obtenus par les salariés : ils ne peuvent excéder la moitié du plafond annuel de la Sécurité sociale. Les sommes perçues par les salariés sont imposables (sauf celles versées sur un PEE) et soumises à la CSG et à la CRDS.

1. Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

Soucieux de proposer une autre alternative que celle entre rémunération du travail et rémunération du capital, les pouvoirs publics ont élaboré en 1967 une formule permettant à tous les salariés de recevoir une part des bénéfices de l'entreprise.

Repères — **La participation**

Créée par la loi de 1967, la « participation des salariés aux fruits de l'expansion » (devenue depuis « participation ») leur donne le droit de bénéficier, de façon différée, d'une partie des bénéfices qu'ils ont contribué à produire.

Toutes les entreprises bénéficiaires de plus de cinquante salariés sont tenues de constituer une réserve spéciale de participation (RSP). La RSP figure au passif du bilan, comme une dette contractée par l'entreprise auprès de ses salariés. La formule de calcul est la suivante :

$$RSP = {}^{1}/_{2}\ (B - 5C/100) \times S/VA$$

Formule dans laquelle B représente le bénéfice, C les capitaux propres, S les salaires et VA la valeur ajoutée. D'autres formules de calcul sont possibles, à condition que la réserve ainsi constituée ne soit pas d'un montant inférieur à celui obtenu par l'utilisation de la formule « légale ».

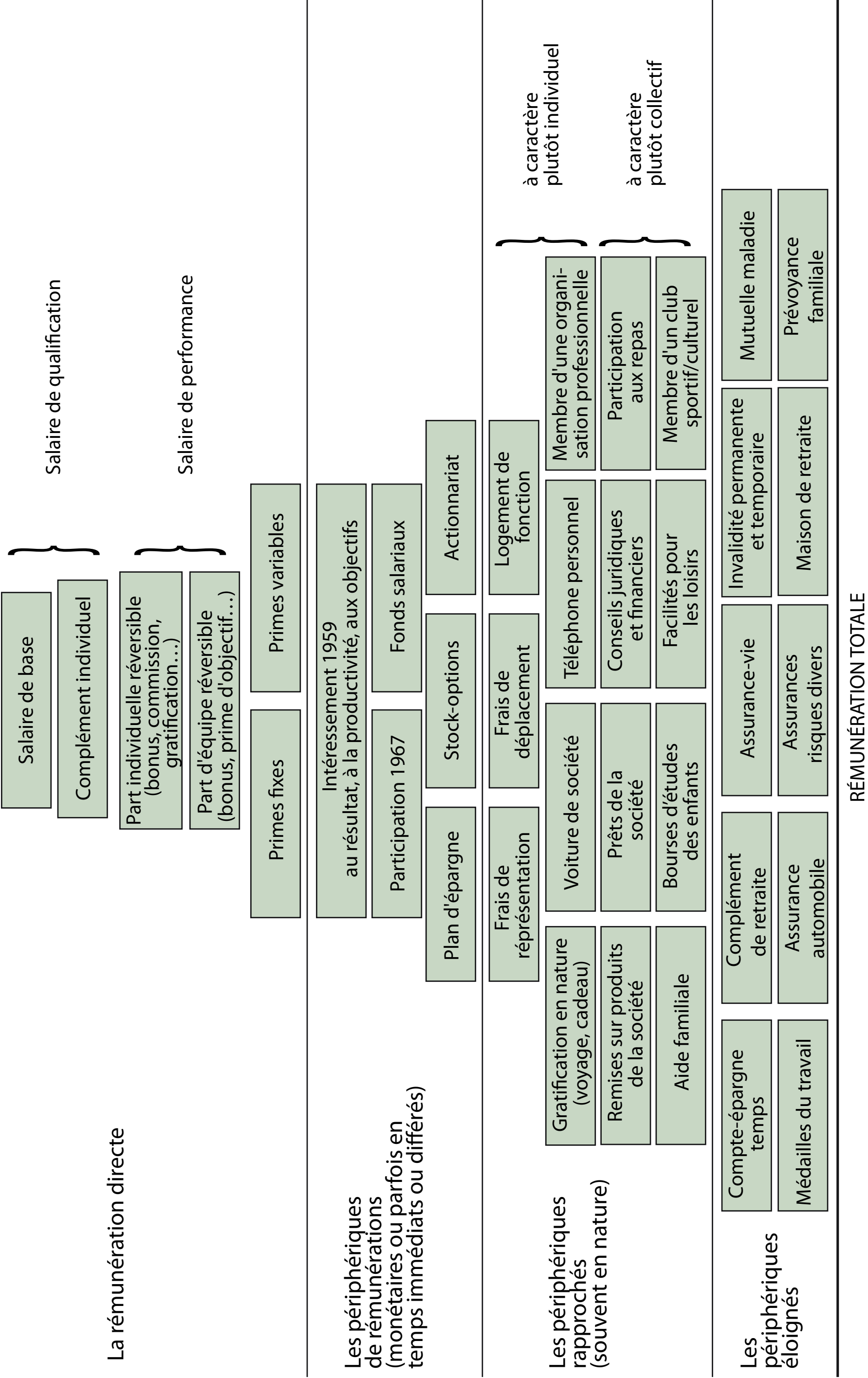
La participation est bloquée pendant cinq ans, mais peut être débloquée par anticipation dans différentes situations de changement personnel[1]. Les sommes versées par l'entreprise bénéficient d'exonérations sociales et fiscales. Les salariés sont également exonérés d'impôt sur les sommes perçues. Le montant de la participation est soumis à la CSG avant répartition aux salariés.

3 La notion de rémunération globale

Comme nous l'avons dit plus haut, élaborer une politique de rémunération consiste à faire des choix : veut-on attirer et fidéliser du personnel qualifié ? Veut-on développer ou entretenir la motivation des salariés ? Veut-on développer la flexibilité ? Etc.

Autant de choix qui correspondent à des objectifs en fonction desquels seront rendus les arbitrages nécessaires. De façon générale, il s'agit de mettre en place des pratiques qui garantissent la flexibilité économique tout en assurant une implication suffisante des salariés. Cette double exigence peut être résolue par le recours à la notion de rémunération globale. Celle-ci englobe tous les périphériques qui peuvent être utilisés par les entreprises. La pyramide des rémunérations (figure 5.2) représente les différentes composantes de la rémunération globale.

1. Il s'agit de mariage, naissance ou adoption d'un enfant, création d'entreprise, acquisition ou agrandissement d'une résidence principale, etc.



Source : Donnadieu G., ***Du salaire à la rétribution,*** Paris, Édition Liaisons, 1993.

Figure 5.2 – La pyramide des rémunérations

Les quatre rubriques de cette pyramide constituent des outils dont certains méritent d'être détaillés.

3.1 La rémunération directe : entre part fixe et part variable

Elle se décompose en trois : le salaire fixe, dit aussi de qualification, le salaire de performance[1] qui est réversible ainsi que diverses primes (d'ancienneté, de poste, de panier, etc.), qui peuvent être fixes – c'est le cas des primes conventionnelles par exemple – ou variables. La question se pose des composantes relatives de la rémunération directe.

De nombreuses entreprises tendent à renforcer la part variable de la rémunération totale, même si, comme nous le verrons plus bas, on observe des variations liées le plus souvent au contexte économique. Les justifications de cette tendance générale reposent souvent sur les incertitudes économiques qui se traduisent par des résultats fluctuants. Lier l'évolution des salaires aux résultats de l'entreprise est une manière simple de limiter les coûts et, plus largement, de flexibiliser les rémunérations en fonction des résultats. La réversibilité de la rémunération variable se conçoit comme la contrepartie de celle du résultat ; puisque celui-ci n'est jamais garanti d'une année sur l'autre, l'évolution de la rémunération ne peut pas davantage être garantie.

La garantie minimale qui s'exprime dans la contrepartie de la subordination du salarié à l'entreprise, est jugée assurée par l'intermédiaire du salaire de qualification. Dans certains cas, particulièrement pour des emplois commerciaux, il arrive que les salaires de qualification soient très faibles, l'essentiel de la rémunération étant calculé en fonction des performances réalisées par le salarié.

Les principes qui fondent ces pratiques se voient pourtant parfois détournés : il n'est pas rare en effet d'observer des pratiques « déviantes » : rémunérer la performance individuelle pose en effet le problème du respect de l'équité. Un salarié qui assume correctement ses responsabilités sans pour autant obtenir de performances exceptionnelles ne saurait être tenu indéfiniment à l'écart de toute augmentation individuelle. Le dilemme qui consiste pour un supérieur hiérarchique à distribuer une faible somme d'argent aux membres de son équipe, en cherchant à motiver les meilleurs sans démotiver les moins performants, se résout souvent par une alternative simple :

- soit donner peu à chacun : c'est du « saupoudrage » ;
- soit donner davantage à quelques-uns et faire de même l'année suivante en changeant les bénéficiaires, de façon à ce qu'en deux ou trois ans, toute l'équipe en ait profité ; c'est l'organisation de « tours ».

Une analyse menée à partir de statistiques publiées par la DARES et par l'INSEE permet de suivre les pratiques des entreprises sur les deux dernières décennies. Quelques grandes tendances peuvent être dégagées.

Comme on pouvait s'y attendre, les pratiques sont fortement dépendantes du contexte économique, faisant de la rémunération un instrument de flexibilité. Ainsi, le contexte de

1. Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Elle peut être mesurée en termes d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en termes de contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise, etc. Sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier d'une année sur l'autre.

la première moitié des années 1990 a conduit un grand nombre d'entreprises, essentiellement celles employant moins de cinquante salariés, à geler les augmentations de salaires. En revanche, on note une augmentation de la rémunération brute moyenne des salariés à temps plein depuis la fin de la décennie. Cela s'explique autant par une amélioration de la situation économique que par la fin des périodes de gel ou de modération salariale appliquées à la suite de la mise en place de la réduction du temps de travail (Seguin, 2004).

Simultanément les salariés qui bénéficient d'augmentations de salaires sont de moins en moins concernés par des augmentations uniquement générales : en 2004, comme en 2003, les augmentations seulement générales concernent un tiers des salariés (Brizard, 2006).

Parallèlement, les bénéficiaires d'augmentations mixtes (à la fois générales et individuelles) passent ainsi de 36 % des salariés en 1986, à 42 % en 1997, 56 % en 2001 mais leur part revient à 49 % en 2004 et à 43 % en 2007 (Demailly *et al.*, 2006). On constate là aussi une influence de la conjoncture économique : lorsque celle-ci s'améliore, la part des primes de performance tend à augmenter au détriment des primes mensuelles fixes. Ainsi, la conjoncture plus favorable de 2004 a contribué à une augmentation de la part des primes de performance, individuelle ou collective. De même, alors que la part de l'individualisation avait diminué au cours de la période 1999-2002, elle a recommencé à augmenter légèrement en 2003 et en 2004. En 2007, une entreprise sur cinq a procédé à des augmentations uniquement individuelles.

Les augmentations individualisées sont plus fréquentes pour les cadres. Alors que les augmentations des salaires des ouvriers et des employés sont poussées par la revalorisation des minima légaux ou conventionnels, les augmentations individualisées représentent 70 % des augmentations salariales globales pour les cadres (en volume en 2003 et en 2004).

Zoom sur les rémunérations des cadres

Selon une enquête de l'APEC, les rémunérations des cadres sont structurellement marquées par la part plus importante accordée aux augmentations individuelles par rapport aux augmentations collectives. Ainsi en 2010, 51 % des entreprises qui ont accordé des augmentations à leurs cadres, ont procédé uniquement à augmentations individuelles, tandis que 10 % d'entre elles n'accordaient que des augmentations collectives. 39 % des entreprises ont procédé à des panachages, en attribuant à la fois des augmentations individuelles et des augmentations collectives.

La part variable attribuée aux cadres est généralement à court terme, fondée sur un critère de performance.

Pour la moitié des bénéficiaires, le montant de la rémunération variable à court terme représente moins de 9 % de la rémunération annuelle brute totale (fixe + variable). 27 % des cadres bénéficient à la fois d'un intéressement et d'une participation.

Malgré cela, l'enquête de l'APEC fait valoir que le salaire fixe représente l'essentiel, voire la totalité, de la rémunération des cadres. Pour la moitié d'entre eux, le salaire fixe

est la composante exclusive de la rémunération ; et pour la plupart des bénéficiaires d'une part variable, celle-ci ne représente qu'une part relativement faible de la rémunération. On observe d'ailleurs, sans doute du fait de l'inflation, une hausse de la pratique des augmentations générales entre 2009 et 2010.

L'année 2010 est une année mitigée pour les cadres : 30 % des bénéficiaires d'une part variable ont vu celle-ci augmenter par rapport à 2009 et 17 % diminuer. L'enquête de l'APEC indique par ailleurs une très probable stabilité des pratiques en 2011.

Source : APEC, *Évolution de la rémunération des cadres*, 2011.

Des disparités subsistent entre petites et grandes entreprises. Pendant longtemps et jusqu'à une période récente, les grandes entreprises accordaient des rémunérations moyennes plus élevées que les entreprises moyennes ou petites[1], et recouraient essentiellement à des augmentations mixtes, alors que les petites entreprises connaissaient des pratiques polarisées : la moitié des salariés augmentés dans ces petites entreprises bénéficiaient d'augmentations générales et près d'un quart d'entre eux d'augmentations entièrement individualisées. En 2008, on constate que la croissance des salaires a été plus dynamique dans les entreprises de moins de dix salariés et dans celles de plus de 500 salariés (Demailly *et al.*, 2006). Ces fluctuations doivent être considérées avec prudence : elles s'expliquent principalement par les effets de l'inflation (plus élevée fin 2007 et début 2008) ayant poussé les entreprises à maintenir le pouvoir d'achat, et par la revalorisation du SMIC dont les effets se font d'autant plus sentir que la part des salariés payés au SMIC est élevée.

Malgré des variations faibles liées à la conjoncture économique, on peut dire que les pratiques d'individualisation sont désormais bien installées dans les entreprises. La mise en place du *broadbanding* (voir *infra*, figure 5.1) implique la pratique d'écarts plus ou moins significatifs, entre les salariés les plus performants et les moins performants au sein d'un même emploi. En outre, malgré l'essor de l'intéressement qui profite à tous, les entreprises développent aussi la part variable individuelle sous forme de bonus ou de primes exceptionnelles pour accroître la motivation et la stimulation.

Avant de développer une politique d'individualisation des rémunérations, il est indispensable de s'assurer du type de performance que l'on souhaite rémunérer : est-elle individuelle ou collective ? Par ailleurs, il faut également s'entendre sur le terme « performance » : désigne-t-il un résultat ? Dans ce cas, comment le mesure-t-on ? Ou bien, désigne-t-il un comportement ? Lequel, et sur quel critère est-il évalué ? S'il s'agit de rémunération au *mérite*, il faut préciser ce terme : désigne-t-il l'atteinte effective d'un objectif fixé au préalable ? Renvoie-t-il aux efforts déployés pour y parvenir ? Accepte-t-on alors de reconnaître lesdits efforts, même si le résultat n'est pas atteint ?

Autant d'interrogations qui pourraient sembler excessives mais qui traduisent la nécessité de clarifier des notions qui ne sont pas toujours explicitées et qui risquent de rendre trop opaques les règles du jeu.

1. En 2004, le salaire mensuel moyen est de 2 750 euros dans les entreprises de plus de 500 salariés, de 2 270 euros entre dix et dix-neuf salariés, et de 2 060 euros dans les moins de dix salariés. (Brizard, 2006).

3.2 Les différents types de périphériques

Les périphériques légaux

Outre l'intéressement et la participation déjà présentés, ils concernent également le plan d'épargne d'entreprise et les options d'achat d'actions (*stock-options*). Ces périphériques sont distribués en termes monétaires, parfois de façon différée (participation), et sont le plus souvent de nature collective. Ils ne constituent pas un salaire et bénéficient d'un régime fiscal particulier.

Repères — **Le plan d'épargne d'entreprise (PEE)**

Institué par l'ordonnance de 1967, il a été créé pour encourager l'épargne populaire. Il constitue un système d'épargne collectif. Tous les salariés qui le souhaitent peuvent participer, avec l'aide de l'entreprise, à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières.

Le PEE peut être alimenté par quatre sources : les primes d'intéressement légal, les sommes attribuées au titre de la participation, les versements volontaires des salariés, et l'abondement de l'entreprise destiné à encourager les versements volontaires. Les sommes versées sont indisponibles pendant cinq ans, sauf survenance d'événements exceptionnels (les mêmes que pour la participation).

Pour l'entreprise, l'abondement est déductible de l'assiette de l'impôt, exonéré des taxes sur les salaires et des charges sociales. Pour les salariés, les revenus de l'épargne affectés au plan sont exonérés d'impôt sur le revenu.

Les plans d'options sur actions (stock-options)

Un PAO (plan d'achat d'options) accorde à des salariés le droit (option) d'acheter des actions de leur entreprise à un prix fixé d'avance (le prix d'exercice) durant une période de temps donnée. Le gain financier potentiel du détenteur d'une option correspond alors à la différence entre le cours boursier de l'action au moment où il décide de lever son option et le prix d'exercice de son option.

L'entreprise choisit parmi ses salariés les bénéficiaires du dispositif qui s'avèrent être essentiellement les dirigeants et certains managers, généralement sur la base de leur performance individuelle. Une législation très précise détermine les règles de taxation des plus-values de cession des actions acquises.

En 2001, l'ensemble de ces dispositifs a fait l'objet d'une nouvelle législation visant à étendre l'épargne salariale, tant par obligation que par incitation. Ainsi, les entreprises ont désormais l'obligation annuelle de négocier avec les partenaires sociaux sur ce sujet. En outre, si elles ont signé un accord d'intéressement, elles doivent également proposer un PEE.

Parallèlement, elles bénéficient d'avantages fiscaux supplémentaires liés à la création des PEI (plan d'épargne interentreprises, dispositif essentiellement tourné vers les PME) et des PPESV (plan partenarial d'épargne salariale volontaire. Voir *infra)*. Pour limiter les abus, la loi interdit de remplacer les salaires par de l'abondement. De plus, l'accord relatif à la création de ces plans doit être déposé à la DDTEFP qui devra s'assurer qu'ils sont bien collectifs, et non pas réservés à quelques bénéficiaires privilégiés. Désormais, les chefs d'entreprises et les mandataires sociaux (dans les entreprises de moins de cent salariés) ont également droit à l'abondement.

Repères — Les nouvelles dispositions de l'épargne salariale

Le PEI vise à faciliter l'accès de tous les salariés au plan d'épargne d'entreprise. L'entreprise peut adhérer à un PEI soit par regroupement au niveau de la branche ou de la profession, soit par regroupement géographique. La loi prévoit qu'un salarié peut adhérer à un PEI même si son entreprise n'a pas adhéré. Comme le PEE, le PEI constitue une rémunération différée et défiscalisée et donne droit à une réduction de charges pour l'entreprise.

Le PPESV constitue un nouveau dispositif qui élargit les possibilités d'épargne salariale avec une épargne à long terme. Les sommes qui y sont versées sont en effet bloquées pendant dix ans, et sept cas de déblocage anticipé sont prévus[1]. Le PPESV peut recevoir les sommes issues de la participation, de l'intéressement, de versements volontaires ou de comptes courants bloqués. L'abondement de l'entreprise est limité à 300 % du versement du salarié dans une limite de 4 600 euros par an et par salarié en 2006, soit le double de ce qui est autorisé pour les PEE (2 300 euros par an et par salarié).

Comme le PEE, les PEI et PPESV sont gérés par des Fonds communs de placements d'entreprise (FCPE). Il s'agit de copropriétés de valeurs mobilières françaises et étrangères. Ils collectent les sommes issues de la participation et servent à acheter des titres. Les porteurs de parts sont exclusivement des salariés.

Dans la pratique, selon une étude de la DARES (Amar, 2011), l'épargne salariale continue de se développer dans les entreprises : en 2009, 8,8 millions de salariés, soit 57 % des salariés du secteur marchand non agricole ont bénéficié d'au moins un dispositif (ils étaient 53 % en 2003). Cependant, les sommes versées en 2009 sont inférieures de 10 % en euros courants à celles versées en 2008. Le Perco (plan d'épargne retraite collectif) créé en 2003, est le seul dispositif pour lequel les versements progressent (du fait de l'abondement des employeurs). Ces dispositifs restent concentrés dans les moyennes et grandes entreprises. Le montant moyen des primes versées s'élève à 2 104 euros, avec des écarts importants selon les secteurs d'activité, de 635 euros dans l'hébergement-restauration à 6 275 euros dans la cokéfaction et raffinage. L'année 2009 enregistre également une baisse importante des versements sur les

1. Entre autres, en cas de décès, d'invalidité, de surendettement, de reprise ou création d'entreprise, d'achat ou de travaux pour sa résidence principale.

PEE (21 % de moins qu'en 2008). La loi de décembre 2008 en faveur des revenus du travail qui permet aux salariés qui le souhaitent de percevoir immédiatement les sommes issues de la participation, explique en partie cette diminution (Amar, *art. cit.*).

Ainsi, l'épargne salariale a subi les effets de la crise, notamment en ce qui concerne l'actionnariat salarié. Ce dernier s'était beaucoup développé au début des années 2000.

Dans un contexte marqué en 2006 par une offensive des entreprises étrangères pour prendre le contrôle de grandes entreprises françaises, l'actionnariat salarié avait été valorisé comme un moyen de stabiliser l'actionnariat de ces firmes. La crise boursière de 2008 a porté un coup d'arrêt à cette progression.

Les périphériques sélectifs

Ils correspondent au troisième niveau de la pyramide et s'apparentent essentiellement aux avantages en nature. Ils présentent un caractère plus réversible que les précédents. Mais il est souvent difficile de les chiffrer avec précision et leur équivalence fiscale fait également problème, si bien que leur utilisation est rarement systématique.

Les périphériques statutaires

Constitutifs du quatrième niveau de la pyramide, ils correspondent aux avantages acquis : prévoyance et épargne-retraite, complément de retraite, assurance-vie, etc. Ils sont collectifs et ne permettent guère de souplesse. Pour les salariés, ils ne revêtent aucun caractère exceptionnel et sont considérés comme « normaux ».

Tableau 5.3 – Influence fiscale et sociale des variables de rémunération globale

	Incidence fiscale pour le salarié	Incidence des cotisations sociales
Rémunération fixe	Imposable	Assujettie
Commissions	Imposables	Assujetties
Primes exceptionnelles	Imposables	Assujetties
Primes d'intéressement	Imposables sauf si versées sur un PEE	Exonérées
Participation	Exonérée mais bloquée 5 ans	Exonérée
PEE (plan d'épargne d'entreprise)	Exonéré si bloqué 5 ans	Abondement et versements exonérés
Avantages en nature	Imposables	Partiellement assujettis selon évaluation et usage professionnel
Régimes de prévoyance	Partiellement exonérés dans la limite d'un plafond	Partiellement assujettis au-delà d'un plafond

Source : Steimle V., *Étude de la sensibilité des jeunes salariés à l'égard de l'épargne salariale et de l'épargne retraite. Comparaison internationale*, Mémoire de recherche European Research Project. ESCP-EAP, juin 2005.

L'usage relatif de ces différents périphériques repose sur plusieurs critères : les avantages sociaux et fiscaux qu'ils permettent (limitation des coûts), la souplesse (réversibilité), le caractère incitatif et l'acceptabilité sociale pour le salarié.

Le tableau 5.3 indique de façon synthétique les avantages fiscaux et sociaux de certains éléments de la rémunération globale.

3.3 Le mix du système de rémunération

Sur la base de la rémunération globale, élaborer un mix consiste à combiner les outils disponibles en fonction de choix bipolaires : part fixe/part variable, versement différé/versement immédiat, rétribution monétaire/rétribution non monétaire.

On peut aussi donner le choix aux salariés. Il n'est pas sûr en effet que les choix de l'entreprise conviennent à tous. Certains salariés peuvent être attachés à un bon système de prévoyance, par exemple ; d'autres préféreront ne recevoir que de l'argent, et immédiatement.

Donner à choisir parmi les différentes formules préétablies est couramment dénommé « effet-cafétéria ». L'enjeu consiste pour l'entreprise à élaborer un « menu », voire plusieurs, qui puissent satisfaire les individus sans pour autant alourdir ses coûts.

Cette pratique est assez fréquente aux États-Unis. Il semble en effet que la mise en place d'un système « cafétéria » augmente la satisfaction des salariés à l'égard des compléments proposés. En France, les dispositions légales contribuent à limiter la poussée du flexible : certains périphériques sont obligatoires (participation) ; d'autres, comme l'intéressement ou les systèmes de prévoyance collective, doivent être proposés à tous les salariés selon les mêmes dispositions.

Lorsque l'on parle de rémunération, c'est donc bien la notion de rémunération globale qui est à prendre en compte. Bien que l'entreprise cherche à réduire le coût direct du travail, les sommes engagées dans ces périphériques ne sont pas négligeables et doivent être prises en compte. De même, dans une perspective d'évaluation comparative des rémunérations des entreprises, il est indispensable de tenir compte de la rémunération globale perçue par chaque salarié. Elle varie en effet de façon sensible entre catégories professionnelles, les cadres étant les grands bénéficiaires de ces pratiques.

Les pratiques d'individualisation, notamment chez les cadres, accentuent cependant le risque de comportements individualistes et la perte de mobilisation pour les projets communs. Le mix entre du variable collectif et du variable individuel vise précisément à limiter les inconvénients de systèmes trop individualisés.

Pour conclure nos développements sur la notion de rémunération globale, on peut la présenter comme articulant deux grands groupes de variables complémentaires en termes d'objectifs, – recherche de flexibilité et recherche d'implication des salariés – afin d'en tirer les formules les mieux adaptées (figure 5.3).

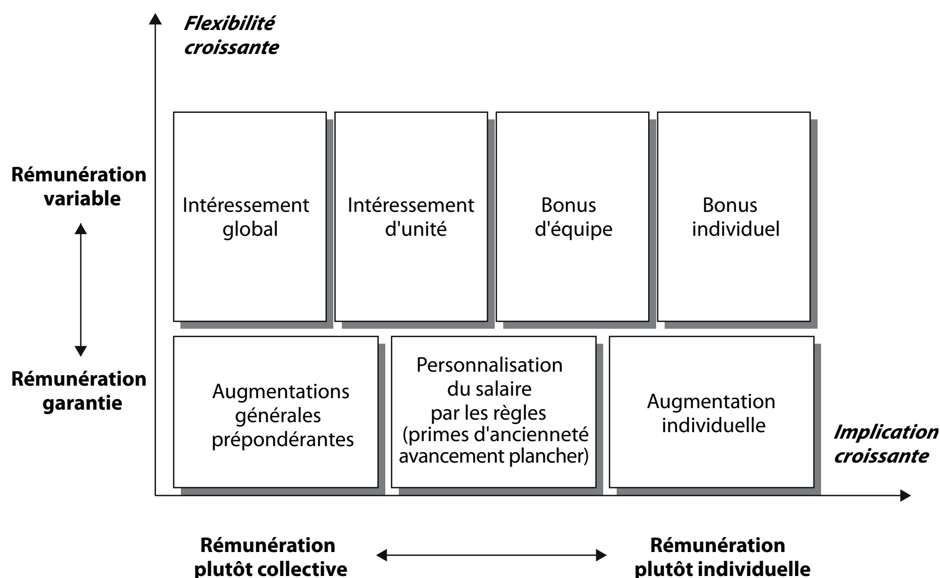


Figure 5.3 – Entre flexibilité et implication : les modalités pratiques de la rémunération globale

L'équilibre choisi entre ces deux grandes tendances doit alors être mis en perspective avec les contraintes principales du système de rémunération que sont l'équité interne, la compétitivité externe, l' équilibre contribution/rétribution et le respect de la culture organisationnelle. Ainsi, une augmentation de la rémunération individuelle à la performance permet de satisfaire les contraintes de la compétitivité externe et de l'équilibre contribution/rétribution, mais constitue un risque – qui reste à mesurer – pour l'équité interne ou le respect de la culture organisationnelle.

SECTION 3
GESTION STRATÉGIQUE DES RÉMUNÉRATIONS

Comme le précise B. Sire (1999), parler de gestion stratégique des rémunérations, c'est prendre en compte trois éléments essentiels : l'impact économique du système de rémunération, le comportement des salariés et l'équilibre de l'organisation. C'est donc se poser la question de la performance du système mis en place, aussi bien sur le plan économique (maîtrise des coûts) que sur le plan social (effectivité des comportements recherchés). Par leurs enjeux à la fois économiques et sociaux, les politiques de rémunération se situent bien au cœur d'un équilibre à réaliser entre objectifs et contraintes. Ces politiques s'élaborent

sur la base d'une analyse de l'environnement, interne et externe, et du comportement des salariés, comme le résume la figure 5.4 (Sire, Tremblay, 2000).

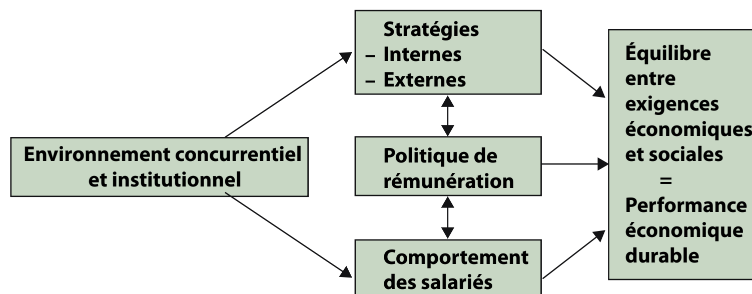


Figure 5.4 – Politiques de rémunérations et stratégies des entreprises

I L'IMPACT DES STRATÉGIES EXTERNES

La figure 5.4 permet de constater que les choix de politiques de rémunération dépendent directement des stratégies élaborées par l'entreprise dans différents domaines. Les caractéristiques de chacun des marchés avec lesquels l'entreprise est en relation, et pour lesquels elle élabore des stratégies spécifiques, sont donc susceptibles d'influencer les politiques de rémunération. Par stratégies externes, on entend celles qui concernent le marché financier, le marché des produits et celui du travail.

Sur le marché financier l'entreprise élabore des choix qui traduisent son attitude vis-à-vis des apporteurs de capitaux. Il s'agit de leur donner des signaux favorables en termes de rentabilité. Certaines décisions internes, tels les plans sociaux par exemple, peuvent ainsi constituer pour le marché un signe d'assainissement de la situation de l'entreprise et d'amélioration de la rentabilité à court terme. La maîtrise de la masse salariale constitue ainsi un élément important pour assurer à court terme la réussite de l'entreprise.

Le développement de la financiarisation des grandes entreprises, évoquée au chapitre 2, n'est pas sans effet sur les rémunérations, en particulier celles des dirigeants. Les études montrent que, parallèlement aux importants profits enregistrés par les grandes entreprises depuis les années 2000, les rémunérations des dirigeants ont fortement progressé. Par exemple, la seule part salariale des PDG des entreprises du CAC 40 a augmenté en moyenne de 23 % en 2003[1], soit environ dix fois plus que le salaire moyen. En outre, le versement de dividendes aux dirigeants-actionnaires et l'octroi de *stock-options* contribuent à doter les dirigeants de rémunérations particulièrement élevées. Selon une enquête de Towers Perrin, le nombre de bénéficiaires de *stock-options* a ainsi doublé en France entre 1999 et 2004[2].

Ces pratiques illustrent bien les stratégies des entreprises globales : il s'agit d'aligner les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires. Les rémunérations des dirigeants sont

1. *Source* : *Le Monde*, 22 mars 2005.
2. Idem.

liées à la performance financière et sont décidées au sein de comités de rémunération qui, supposés indépendants, regroupent en réalité des dirigeants d'autres grandes sociétés. Cette relative consanguinité ne fait que creuser le fossé qui sépare les rémunérations des dirigeants de celles de la quasi-totalité des autres salariés.

Concernant le marché des produits, la question posée est celle de l'efficacité : quelles sont les pratiques de rémunération les plus efficaces, en fonction de la stratégie développée par l'entreprise pour gagner sur son marché ? D'inspiration universaliste, cette formulation suggère que certaines pratiques sont efficaces dans un espace concurrentiel donné, quelles que soient les stratégies d'affaires développées par l'entreprise.

Plusieurs études ont été conduites et leurs résultats divergent. Certaines font valoir que les pratiques de rémunération variable sont efficaces indépendamment du contexte[1]. D'autres montrent que le fait de suivre une stratégie de réduction de coûts a pour conséquence de procurer des salaires et des avantages sociaux plus faibles que la moyenne du marché (Arthur, 1992). Quant aux effets des stratégies de diversification sur les rémunérations, les spécialistes concluent à une grande variété de situations qui interdit toute généralisation.

La situation de l'emploi est également déterminante quant aux préoccupations des entreprises en matière de salaires. En situation de rareté de certaines catégories de main-d'œuvre, que celle-ci soit conjoncturelle ou structurelle[2], les entreprises sont parfois confrontées à certaines difficultés pour assurer un équilibre entre équité interne et équité externe. Pour recruter, il est nécessaire en effet de proposer des salaires élevés, parfois supérieurs à ceux offerts aux salariés qui sont dans l'entreprise depuis deux ou trois ans, au risque de provoquer un sentiment d'injustice, voire des velléités de départ, chez ces salariés. En cas de tension sur certains types de métiers, comme les informaticiens au tournant de l'an 2000 par exemple, les salaires d'embauche des débutants avaient pu dépasser ceux de certains informaticiens présents depuis déjà deux ans.

Une autre solution consisterait, pour ces compétences rares, à pratiquer des salaires plus élevés que ceux du marché, en risquant d'alourdir la masse salariale et de nuire à la performance de l'entreprise.

Les différentes stratégies que l'entreprise définit vis-à-vis de son environnement externe vont donc influer sur les systèmes de rémunération. Selon les choix exprimés en faveur de telle ou telle partie prenante, les salariés seront plus ou moins avantagés. Les tendances actuelles restent néanmoins à une limitation des hausses de salaires pour garantir de meilleurs profits.

2 L'importance des stratégies internes

Les politiques de rémunération doivent aussi être cohérentes avec les stratégies élaborées en interne, c'est-à-dire essentiellement celles qui concernent l'organisation du travail. La question de la motivation des salariés s'intègre aussi dans cette problématique.

1. B. Sire et M. Tremblay (*art. cit.*) citent plusieurs travaux allant dans le même sens : Chênevert D., *Les déterminants de la perception de l'efficacité des politiques de rémunération : une étude internationale*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Toulouse-I, 1999 ; Gerhart B., Milkovich G.T., « Employee Compensation : Research and Practice », in Dunette M. D., Hough L. M. (éd.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, pp. 481-569, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 1992.

2. La situation actuelle du marché de l'emploi en France, avec un taux de chômage proche de 10 % de la population active, n'empêche pas une tension sur certains emplois dans des secteurs comme l'hôtellerie-restauration, par exemple.

2.1 Organisation du travail et rémunération : construire la cohérence

L'équilibre de l'organisation constitue un élément clé de la gestion des rémunérations. On peut donc s'interroger sur les conséquences des transformations actuelles des organisations sur les systèmes de rémunération.

L'une des difficultés à résoudre repose dans la mise en cohérence du système de rémunération avec l'organisation. Pourtant, la question des salaires est rarement évoquée comme élément essentiel par ceux qui s'intéressent au développement de nouvelles formes d'organisation du travail. Or on peut se demander si l'on peut mettre en place des organisations qualifiantes, raccourcir les lignes hiérarchiques, regrouper des emplois pour favoriser de nouvelles formes de coopération ou encore prétendre « gérer les compétences », sans modifier les systèmes de rémunération. On observe même des pratiques de rémunération contradictoires avec des objectifs de transformation de l'organisation du travail.

Ainsi, la reconfiguration des structures vise à développer des organisations coopératives dans lesquelles les individus sont encouragés à produire des savoirs collectifs. Ce projet entre en contradiction avec le développement simultané des pratiques d'individualisation des rémunérations. N'est-il pas paradoxal en effet de tenter, d'un côté de constituer des collectifs de travail supposés être plus réactifs et donc plus performants et, de l'autre, de les déstabiliser en introduisant des éléments générateurs de comportements individualistes, voire de compétition interindividuelle relativement stérile ?

L'arbitrage entre incitations individuelles et incitations collectives a tout intérêt à tenir compte des enjeux organisationnels. Les incitations collectives sont souvent jugées, peut-être hâtivement, comme peu efficaces sur le plan de la motivation, car elles n'opèrent pas de distinction entre ceux qui déploient de réels efforts et ceux qui se contentent de faire le minimum. Il y a pourtant une contradiction évidente à vouloir motiver les individus à travailler en équipes, à dépasser les consignes strictement prescrites dans leur emploi et, en même temps, choisir de récompenser la contribution individuelle.

On peut donc se demander s'il n'est pas plus pertinent et plus efficace de parler de performance collective et de la rémunérer en tant que telle. Cependant, une telle mesure ne règle pas la question d'un éventuel « passager clandestin », un moindre contributeur qui tirerait profit de la performance collective sans y avoir vraiment contribué. Cela illustre le dilemme entre choisir de rémunérer la performance individuelle ou plutôt la performance collective. On ne peut donc conclure à la supériorité *a priori* d'une formule sur l'autre. Là encore, chaque entreprise devra évaluer les risques spécifiques de chacune avant de réaliser son choix.

Par ailleurs, les pratiques de rémunération des compétences précédemment évoquées ne pourront se développer que si elles correspondent à de réels changements organisationnels. Vouloir développer la polyvalence et encourager les salariés à s'adapter à des rotations d'emploi et à de nouvelles conditions de travail suppose de valoriser leurs compétences dans la base de calcul de leur rémunération.

2.2 Rémunération et motivation des salariés

La plupart des politiques de rémunération doivent également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui respecte les impératifs économiques et qui soit suffisamment motivant pour que les salariés aient envie de donner le maximum. Interrogées sur leurs préoccupations, les entreprises font valoir que l'enjeu principal de leur politique de rémunération concerne la motivation des salariés ; notamment les cadres. 91 % d'entre elles considèrent ainsi que l'individualisation des salaires motive les cadres (APEC, 2011a). Qu'en est-il précisément des relations entre rémunération et motivation ?

De nombreux travaux ont été conduits par les psychologues sociaux pour tenter de comprendre les mécanismes de la motivation. Parmi eux, les plus intéressants pour éclairer les choix relatifs à la rémunération développent une vision dynamique de la motivation en introduisant l'axe du temps. La théorie des attentes (Vroom, 1964) considère ainsi que la motivation est le produit de trois perceptions :

- **E** exprime le niveau d'attente de l'individu (*expectation* en anglais), autrement dit la perception qu'il a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit ;
- **I** exprime l'instrumentalité, c'est-à-dire la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance ;
- **V** exprime la valence ou la valeur affective que représente la récompense obtenue pour la performance réalisée.

La formule de la motivation (M) est alors M = V. I. E.

Selon cette théorie, l'individu travaille pour le futur parce qu'il attend un résultat. Il peut s'agir d'une performance ou d'une rétribution de la performance. Ainsi la motivation ne dépend pas du passé mais du futur, qui est par nature incertain. Cela explique pourquoi ce ne sont pas forcément les entreprises qui pratiquent des niveaux élevés de salaires qui enregistrent les meilleures performances. Selon la théorie des attentes, ces salaires étant connus à l'avance, ils risquent de ne pas être réellement motivants.

S'appuyant sur cette même théorie des attentes, L.W. Porter et E.E. Lawler (1968) proposent un modèle explicatif de la motivation en insistant sur les notions d'effort fourni, d'aptitudes et de traits de personnalité nécessaires à la réussite, ainsi que sur la perception des rôles dans l'organisation. Selon eux, le niveau de performance s'explique par trois variables : l'effort réalisé, les capacités de l'individu et la perception qu'il a de son rôle dans l'organisation.

La motivation est présentée par ces auteurs comme la résultante de trois éléments :

- les attentes effort-performance : quelle est la probabilité d'atteindre un niveau de performance pour un effort donné ?
- les attentes performance-rétribution : quelle reconnaissance (promotions, rémunérations, etc.) est liée à la performance réalisée ?

- la valeur du système de récompense ; la reconnaissance attendue est-elle perçue comme suffisante et gratifiante ?

Une même performance peut être associée à différentes formes de rétribution. Un même niveau de motivation peut donc être obtenu de diverses façons, et pas seulement par un salaire élevé. On distingue généralement ce qui relève de la rétribution intrinsèque, c'est-à-dire directement lié à l'emploi occupé (intérêt du travail, perspectives de carrière, statut social) et la rétribution extrinsèque provenant d'éléments extérieurs au travail lui-même (salaires et primes individuelles et collectives, avantages en nature, etc.). Il pourrait y avoir compensation entre ces deux formes de rétribution si bien qu'un individu pourrait accepter par exemple une rémunération moindre pour un travail qu'il juge plus enrichissant. Cela reste une hypothèse, valable plutôt en cas de changement d'entreprise.

Enfin, tous les salariés ne sont pas forcément prêts à fournir les efforts nécessaires pour développer les compétences dont l'entreprise a besoin. Il peut être tentant de recourir à des incitations financières pour encourager l'effort. Le problème consiste alors à rémunérer ce qui n'est pas toujours un accroissement de la valeur ajoutée pour l'entreprise. C'est pourquoi, plutôt que de procéder à une rémunération des compétences, risquée pour l'entreprise puisqu'elle n'en est pas « propriétaire », les spécialistes préconisent plutôt de développer des formules de primes ou de bonus (Tremblay, Sire, *art. cit.*). Ces pratiques ont en effet une justification économique dans la mesure où le recours au marché du travail se ferait à un coût supérieur à l'effort de formation consenti sur certains salariés.

Pour être tout à fait pertinentes, les solutions tirées des approches de la motivation devront donc être cohérentes avec les possibilités réelles que possède l'entreprise de mesurer les performances et de préciser à la fois ses exigences en matière de rémunération et la façon dont elle entend les rétribuer. Autrement dit, une gestion stratégique des rémunérations suppose que des choix clairs soient effectués et qu'ils soient connus des salariés. La communication apparaît comme une dimension essentielle pour la réussite d'une politique de rémunération.

3 STADES DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE ET SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION

Adapter la politique de rémunération de l'entreprise à ses particularités et aux objectifs recherchés, permet de comprendre pourquoi deux entreprises équivalentes évoluant sur les mêmes marchés et employant le même type de personnel dans des structures de qualification identiques, peuvent adopter des politiques de rémunération radicalement différentes.

De même en fonction des objectifs que l'entreprise se donne aux différentes étapes de son développement, la politique de rémunération sera reconsidérée. Le cas de la société Micro-Sell illustre cette situation.

EN PRATIQUE

Évolution de la politique salariale de la société Micro-Sell

Spécialisée dans la commercialisation de produits informatiques grand public, la société Micro-Sell emploie essentiellement des vendeurs. Aux différents stades de son développement, elle a été amenée à s'interroger sur la meilleure façon de rémunérer cette force de vente, élément essentiel de sa réussite.

Au moment de sa création, ses objectifs, essentiellement de court terme, sont simples : elle doit développer son chiffre d'affaires et conquérir des parts de marché tout en conservant un niveau de marge suffisant pour investir et assurer sa croissance. La rémunération des vendeurs est alors constituée de deux éléments :

– une partie fixe, plutôt faible, afin de limiter les coûts fixes ;

– une partie variable consistant en une commission, c'est-à-dire un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé. Pour sensibiliser également les vendeurs à la nécessité de maintenir un taux de marge suffisant, ce pourcentage est modulé selon le taux de marge réalisé par chacun.

Après deux années de fonctionnement, la société Micro-Sell a acquis une position reconnue sur le marché. Ses objectifs se sont orientés à plus long terme. En particulier, l'entreprise cherche à consolider ses positions et à fidéliser sa clientèle. La fidélisation est recherchée par le biais de la qualité du service offert, en particulier le service après-vente.

Les modes de rémunération des vendeurs ont évolué :

– la part fixe, plus élevée qu'au départ, est revalorisée pour chacun sur la base de l'évaluation de certains comportements. Il s'agit en effet de récompenser le sens relationnel et la capacité d'écoute du client ;

– la part variable est calculée sur l'atteinte d'objectifs plus qualitatifs, portant sur la qualité du service rendu au client, l'équilibre du portefeuille de la clientèle et le taux de fidélisation obtenu. Selon le niveau d'atteinte des objectifs fixés au départ, la prime versée peut varier de 50 % à 150 % d'une valeur donnée.

La période suivante est marquée par la recherche d'une position de leader du marché. Il s'agit désormais de consolider des positions chèrement acquises face à une concurrence assez sévère et donc, d'attirer les bons collaborateurs et de retenir les meilleurs. Les rémunérations doivent donc figurer dans la moyenne supérieure de ce qui est pratiqué sur le marché.

Par ailleurs, la politique de rémunération devient plus intégrée à une politique globale de gestion des ressources humaines. Si le principe de répartition entre part fixe et part variable demeure, les modes de révision de la part fixe s'appuient davantage sur le potentiel d'évolution et sur la capacité à encadrer des équipes. Les modalités de

versement de la part variable restent sensiblement identiques, mais s'accompagnent, pour quelques-uns parmi les meilleurs, de possibilités d'actionnariat (attribution d'actions, voire possibilités de devenir associés).
Toutefois, consciente que près de 70 % de la rémunération globale est fixe, la société Micro-Sell a décidé d'engager une réflexion plus approfondie sur l'architecture complète de son système de rémunération.

La gestion stratégique de la rémunération oblige l'entreprise à simultanément prendre en compte toutes les dimensions constitutives de la rémunération, et à s'interroger sur les effets des mesures adoptées, tant sur le plan de la performance économique globale que sur l'implication des salariés. Elle traduit la nécessité de respecter des équilibres de nature différente, à la fois d'ordre économique et social, et de veiller à la cohésion d'ensemble du système en lien avec la culture organisationnelle, ce qui en fait une question complexe.

L'élaboration d'une politique de rémunération constitue l'un des défis majeurs pour les directions des ressources humaines en raison des divers objectifs, parfois peu compatibles, et des nombreuses contraintes auxquels ils doivent répondre. Au travers de sa politique de rémunération, l'entreprise doit tenter de trouver un équilibre entre considérations économiques et ambitions sociales, tout en veillant à ne pas contrarier ses orientations stratégiques.

La notion de rémunération globale permet d'envisager des solutions diversifiées et adaptées à chaque situation particulière, tout en s'inscrivant dans un modèle général qui permet la flexibilité. Celle-ci s'impose désormais comme le cadre de tout système de rémunération, à la fois pour penser et mettre en œuvre ces systèmes. Cela explique sans doute en partie pourquoi la rémunération des compétences n'est pas véritablement devenue une pratique courante. Elle suppose en effet une évolution importante dans la manière de concevoir la gestion du travail. On peut penser que le développement de ces pratiques se fera en lien avec la tendance croissante à la segmentation des pratiques de gestion des ressources humaines (voir *supra* chapitre 2), dans le cadre d'une recherche permanente de flexibilité. Elle risque de ne concerner, provisoirement, que des populations bien ciblées, les autres restant soumises à des règles plus classiques.

L'essentiel

- La question de la rémunération est constituée de deux dimensions principales :

– le choix d'un élément de base : paye-t-on l'emploi ou la personne ?

– l'optimisation de contraintes économiques et sociales.

La classification

- Les grilles de classification ont pour objet de produire une hiérarchisation des emplois servant de base à celle des salaires.

Elles doivent répondre à deux types d'enjeux :

– des enjeux individuels, pris en compte par les syndicats, qui tentent ainsi d'obtenir la reconnaissance des qualifications des salariés et de les pérenniser ;

– des enjeux organisationnels portés par les employeurs qui ont intérêt à disposer de grilles pouvant rendre compte de la réalité du travail et de l'évolution des contenus d'emploi.

- La négociation collective permet d'élaborer ces grilles qui reposent autant sur une objectivation de la réalité organisationnelle de l'entreprise (à travers l'utilisation de méthodes d'évaluation des emplois) que sur son acceptabilité sociale (à travers un comité d'évaluation).

- La volonté actuelle de tenir compte de la compétence des personnes a fait évoluer les systèmes de classification. Des grilles mixtes sont ainsi élaborées : elles combinent l'utilisation de critères d'évaluation des emplois et de mesure des compétences.

Les contraintes des politiques salariales

- Elles sont de deux sortes :

– économiques car il s'agit de limiter les taux d'évolution de la masse salariale pour assurer la compétitivité externe ;

– sociales, au travers de la notion d' équité interne.

- Par ailleurs, la politique salariale procède de choix stratégiques : veut-on attirer les meilleurs collaborateurs et donc offrir des salaires attrayants ? Cherche-t-on au contraire à limiter absolument les coûts, ce qui se traduit par le versement de salaires relativement bas par rapport à ceux pratiqués sur le marché ?

- Les arbitrages qu'impose toute politique salariale peuvent s'exprimer au moyen d'une combinaison de différentes formules :

– le salaire fixe, sur le principe « à travail égal, salaire égal » ;

– le salaire individualisé : à la pièce, à la tâche, au rendement, à la productivité, au mérite (performance, résultats, etc.) ;

– le développement de divers périphériques obligatoires ou non, qui constituent une rétribution différée et aléatoire (intéressement, participation, PEE, etc.).

La notion de rémunération globale

- Elle favorise le choix de pratiques qui garantissent la flexibilité du système tout en assurant une implication suffisante des salariés. Elle contribue également à différencier l'impact des divers éléments de rémunération sur les contraintes internes ou externes. Elle permet enfin de disposer de leviers d'action pertinents.

- En raison de son impact financier évident et de sa signification sociale, la politique salariale mérite de faire l'objet d'une attention toute particulière.

Chapitre 6

LE RECRUTEMENT

Le recrutement est la pratique de gestion des ressources humaines la plus visible à l'extérieur de l'organisation puisque non seulement les candidats, mais aussi le grand public, peuvent en voir des manifestations tangibles. Les deux principales sont la communication liée au recrutement (annonces, sites Internet d'entreprises ou d'intermédiaires spécialisés, etc.), et la sélection à laquelle sont soumis les candidats. De par cette ouverture sur l'extérieur, le recrutement constitue certainement la plus « médiatique » parmi les pratiques de gestion des ressources humaines, et ce pour trois raisons au moins.

Tout d'abord, il constitue une sorte d'indicateur permettant de juger de la santé d'une firme, de l'évolution de sa stratégie ou de sa politique d'emploi et de gestion des ressources humaines. En effet, les volumes de recrutement, leur nature ou leur localisation, les types de contrat proposés, les données sur lesquelles l'entreprise communique (salaires offerts, formation et évolutions de carrière envisageables, contenu des postes, profils recherchés) ou encore son mode de sélection sont autant de symptômes de l'état d'une firme. Et ce sont souvent les seuls signes disponibles permettant au candidat, aux médias, à la concurrence, aux prestataires de services en recrutement ou en gestion des ressources humaines, voire aux salariés de l'entreprise eux-mêmes, d'appréhender les caractéristiques, évolutions et logique d'ensemble d'une organisation.

Ensuite, dans une société où les difficultés d'emploi sont devenues un fait de structure, le recrutement est aussi l'une des pratiques les plus soumises aux variations de conjoncture. Cela est vrai tant pour chaque entreprise considérée dans sa singularité que pour l'ensemble de l'économie sous forme d'effets de marché (difficultés de recrutement affectant certains secteurs d'activité, pénurie au contraire de candidats dans d'autres professions ou métiers, augmentation ou diminution du chômage). Pour cette autre raison, le recrutement, en tant que phénomène aux enjeux d'ampleur sociétale, est tout particulièrement

scruté par les individus, les institutions de formation, les acteurs politiques ou, tout simplement, les professionnels du recrutement.

Enfin, au-delà de ses états présents, il fait l'objet d'anticipations ou de projections très nombreuses, abondamment relayées par les médias et elles-mêmes révélatrices de ces enjeux.

Ainsi, en 2000, on prédisait le retour rapide du plein-emploi, très vite démenti suite à la dégradation brutale des marchés mondiaux précipitée par les attentats du 11 septembre 2001 et la crise asiatique. De même, le départ massif à la retraite des *baby-boomers* a fait espérer une diminution massive du chômage qui ne s'est pas confirmée au cours des années 2000 (les remplacements des partants ont été bien moins systématiques qu'on le supposait à la fin des années 1990). Et la récession qui a débuté fin 2007 avec la crise des *subprimes,* redoublée en 2011 par les inquiétudes liées aux dettes souveraines (notamment dans les pays européens), a obligé à revoir toutes les hypothèses de reprise de la croissance et a mis en évidence leur fragilité.

Autrement dit, le recrutement constitue le moment et le mode centraux d'interface entre l'entreprise et la société et, à ce titre, il intéresse de multiples parties prenantes extérieures à l'organisation qui chercheront à connaître, à évaluer, à orienter ou encadrer, voire à contrôler ou dénoncer, les manières de faire des firmes dans ce domaine.

Il nous paraît donc impossible de traiter du recrutement en tant que technique de gestion sans prendre en compte sa visibilité externe. En effet, celle-ci influe sur les pratiques mises en œuvre par les organisations et entraîne de notre point de vue deux conséquences principales :

– d'une part, les parties prenantes concernées s'intéresseront aux phases du recrutement qui leur sont accessibles et visibles, c'est-à-dire essentiellement la communication et la sélection. D'où à la fois une survalorisation de ces dimensions dans leur vision ou dans les représentations qu'elles auront du recrutement et une méconnaissance des autres dimensions du recrutement et de leur importance réelle. Cela ne sera pas sans conséquences quant aux dimensions sur lesquelles les entreprises elles-mêmes auront tendance à être vigilantes et à faire porter leurs propres efforts de gestion ou d'affichage, quitte à accorder moins d'importance aux « choses qui ne se voient pas » et ne font pas l'objet d'une demande sociale ou d'un regard plus ou moins critique ;

– d'autre part, cet intérêt pour le recrutement (alors vu comme étant pour l'essentiel une pratique de communication ou d'entrée en relation avec le marché et de sélection) les conduira à s'interroger ou à agir sur le caractère plus ou moins « juste » de ces dimensions. Cette interrogation autour du caractère juste du recrutement prendra de multiples formes qui alimenteront une part importante des publications et préoccupations à son propos : débat maintenant classique autour des méthodes de sélection, législation contre la discrimination dans la communication ou la sélection, chartes ou labels de déontologie des prestataires de recrutement, rôle des intermédiaires du marché du travail, etc.

Il nous semble donc indispensable de nous intéresser à ces controverses et débats, ainsi qu'aux dispositifs auxquels ils ont donné naissance. Mais se focaliser uniquement sur eux serait dommageable en ce sens que le recrutement est bien plus qu'un acte de communication et de sélection.

En effet, en tant que processus, il connaît bien d'autres phases, sans doute moins visibles, mais tout aussi déterminantes pour le résultat, voire l'« équité », du recrutement. En tant que dispositif institutionnel, il présente en réalité d'autres enjeux que la seule sélection, lesquels le structurent de manière déterminante et limitent – de manière peut-être définitive – la portée et la pertinence des débats autour de l'équité ou de la performance du recrutement… dont les fonctions effectives et réelles sont peut-être tout autres que celles qui sont affichées.

Plan du chapitre

SECTION 1

LES AVATARS D'UNE QUESTION FAUSSEMENT SIMPLE : LE RECRUTEMENT EFFICACE

A priori, les deux questions de l'efficacité et du caractère juste du recrutement sont très liées :

> « Les questions d'équité dans le recrutement sont centrales tant du point de vue social, c'est-à-dire du point de vue du fonctionnement du marché du travail que de l'efficacité du recrutement » (Eymard-Duvernay, 2001, p. 111).

En effet, une entreprise qui aurait des comportements injustes ou discriminatoires en matière de recrutement non seulement courrait le risque de passer à côté de candidats de valeur en ne privilégiant pas la sélection des « meilleurs » (au regard du poste, de la mission à remplir), mais s'exposerait aussi, si la connaissance de ses agissements venait à se diffuser, à voir fuir les candidats en raison de sa mauvaise image. En fait, pour obtenir une information la plus riche et complète possible, le recruteur ne peut se passer de la coopération pleine et entière des candidats, coopération qu'il n'obtiendra que s'il est capable de générer chez eux une confiance d'autant plus cruciale que les compétences à évaluer seront complexes, donc difficiles à déceler au prix d'une relation impersonnelle et empreinte de méfiance.

Une entreprise, en toute première analyse, a donc intérêt à être juste pour être efficace et la condition de cette équité semble résider dans une sélection la plus rigoureuse, la plus objective possible, en vue de répondre au mieux à un besoin le plus souvent exprimé soit sous forme d'un poste, soit sous forme de compétences.

La première chose qui vient à l'esprit quand on parle de performance et de justice dans le recrutement (F. Eymard-Duvernay (2008) parle quant à lui de « justesse » – au sens de l'exercice de la rationalité – et de « justice » dans l'évaluation) est donc la rigueur avec laquelle l'entreprise évalue les candidats qu'elle rencontre lorsqu'elle a un poste à pourvoir. Car le recrutement, comme l'appréciation du personnel, est une pratique d'évaluation des hommes (Fourgous, Lambert, 1991). Pour sélectionner de manière rigoureuse et légitime, l'entreprise devra procéder non pas à des jugements arbitraires, mais à des évaluations justifiées et argumentées fondées sur des méthodes d'évaluation :

> « [...] l'évaluation des hommes s'appuie de plus en plus sur des outils. Sans prétendre se substituer au jugement humain, ils l'aident à s'établir. Ils tentent d'apporter des éléments rationnels, de réduire la subjectivité à la portion incompressible, de limiter au maximum les risques d'erreurs » (*ibid.*, p. XIII).

Le recrutement renvoie donc lui aussi à la question – posée avec une insistance croissante – de la justice organisationnelle (voir Repères).

Repères — La justice organisationnelle

La question de la justice sociale est particulièrement présente dans la philosophie politique et morale anglo-saxonne qui s'interroge, dans la lignée d'auteurs majeurs comme John Rawls ou, plus récemment, Michael Walzer, sur les mérites et méfaits du libéralisme et du marché (Dupuy, 1997). Mais elle a également connu des prolongements importants en psychologie des organisations et en comportement organisationnel. Un nombre croissant de recherches s'interrogent ainsi sur les perceptions de ce qui est juste dans les pratiques des organisations. Bien entendu, parmi leurs objets privilégiés se trouvent les pratiques de gestion des ressources humaines dans leur ensemble, et pas seulement la rémunération.

Ce courant de pensée cherche à aller au-delà d'une conception strictement et étroitement juridique de la justice (pour laquelle est juste ce qui est conforme aux lois). Certes, celle-ci constitue une approche possible (notamment en ce qui concerne le recrutement, comme on le verra), mais une telle vision prescriptive de la justice ne permet pas de cerner la manière dont les membres d'une organisation ou les parties prenantes qui s'intéressent à son fonctionnement perçoivent ces pratiques. En effet, ce n'est pas parce qu'une pratique (de recrutement, par exemple) respecte le Code du travail qu'elle est perçue comme juste par les intéressés. Or, c'est bien sur la base de leurs perceptions que les candidats ou les salariés réagiront vis-à-vis de cette pratique.

C'est en s'intéressant à ces perceptions que des auteurs tels que R. S. Cropanzano et J. Greenberg (Greenberg, Colquitt 2005 ; Folger, Cropanzano, 1998) ou, dans la sphère francophone, D. D. Steiner (Steiner, Rolland, 2006 ; Steiner, Amoroso et Hafner, 2004) distinguent trois formes de perception de la justice (d'après Steiner, Rolland, 2006) :

– **la justice distributive :** ces perceptions ont trait aux décisions et à leurs résultats. En effet, les individus perçoivent la « distribution des ressources limitées » (salaires, promotions, budgets, matériels, postes) comme étant plus ou moins juste. Deux conceptions de la justice distributive dominent. La première est la théorie de l'équité : l'individu s'estimera sur-, sous- ou justement récompensé s'il estime qu'il reçoit à l'issue de la distribution plus, moins ou autant qu'il estime mériter en fonction de son effort ou de sa contribution. Mais si cette approche fonctionne selon le principe « à chacun selon son mérite », la seconde, moins présente dans les univers productifs, renvoie au précepte « à chacun selon ses besoins » (l'exemple type étant celui des aides sociales). La justice distributive est peu perceptible dans le cas du recrutement puisque, la plupart du temps, les candidats ne connaissent pas la personne qui sera finalement recrutée, ni la valeur des autres candidats, et ne sont donc pas en mesure de connaître la « distribution finale » ou d'établir les comparaisons qui leur permettraient d'accéder à une perception de justice distributive ;

– **la justice procédurale :** quand les allocations sont faibles ou quand les décisions sont négatives (par exemple quand un candidat n'est pas recruté), il est néanmoins possible que les individus concernés développent une perception de justice qui sera liée non pas au résultat, mais à la procédure suivie pour aboutir à ce choix. Relativement indépendante de la distribution, cette perception sera d'autant plus positive que les gens auront été associés à cette procédure (par exemple, si l'on a pris la peine de recueillir leur opinion et leur point de vue). Il en sera de même si la procédure présente des caractéristiques de cohérence d'application (tous sont traités de la même manière et de façon homogène dans le temps), de suppression des biais (les décideurs sont neutres et les procédures ne mobilisent ni préjugés, ni biais personnels), d'exactitude des informations (la procédure et la décision sont fondées sur des informations exactes) ou encore d'éthique (la décision suit un processus conforme à l'éthique et à la morale actuellement en cours) ;

– **la justice interactionnelle :** considérée à l'origine comme une sous-composante de la justice procédurale (Steiner, 2007), elle est maintenant vue comme une dimension à part entière de la justice organisationnelle (Nasr, El Akremi, Vandenberghe, 2009). Elle contribue au sentiment de justice à travers la manière dont les gens sont traités par les figures d'autorité de l'organisation. Elle sera d'autant plus forte que les acteurs impliqués dans la décision leur auront témoigné du respect et se seront comportés avec dignité envers eux (sous-dimension interpersonnelle), qu'ils leur auront fourni une information claire et complète sur la décision et ses justifications (sous-dimension informationnelle). Pour le recrutement, par exemple, un candidat agressé en entretien par le recruteur et incapable malgré ses demandes répétées d'avoir accès aux raisons pour lesquelles il n'a pas été recruté aura une piètre idée de l'entreprise concernée en termes de justice interactionnelle.

On comprend donc que, pour le recrutement, la question de la justice organisationnelle s'exprime essentiellement en termes de procédure et d'interaction. On comprend aussi pourquoi, dès lors, les questions du choix des techniques de sélection (dimension procédurale) et de la communication vers les candidats (dimension interactionnelle) seront à ce point importantes.

I L'entreprise Infomax[1]

1.1 Une opération de recrutement apparemment très soignée

L'entreprise Infomax, basée à Rouen, cherche à recruter un ingénieur commercial qui sera chargé de vendre à sa clientèle d'entreprises, sur la zone Ouest de son réseau (Bretagne, Normandie et Picardie), des périphériques informatiques. Cette opération est très urgente : le nouveau recruté remplacera un salarié démissionnaire qui a d'ores et déjà

1. Ce cas est librement adapté du cas X-INFO (Prix du meilleur cas AGRH en 1995) créé et déposé par A. Lancestre et C. Labbé : nous les remercions ici de nous avoir autorisés à publier cette adaptation – malheureusement très appauvrie – de leur cas.

quitté la société. L'annonce de recrutement a d'ailleurs été publiée dans la presse régionale, sur le site internet de l'APEC, sur les réseaux sociaux en ligne Viadeo et LinkedIn, ainsi que sur le *job board* (appellation générique des sites Internet dédiés à la mise en relation des candidats et des entreprises) Province Job pour lequel Infomax a souscrit un abonnement de six mois lui permettant de passer un nombre illimité d'annonces pendant cette durée.

Pour mener à bien cette mission, elle fait appel au cabinet Conseil Plus qui connaît bien l'entreprise, a déjà recruté pour elle par le passé et a fait preuve en ces occasions du plus grand sérieux, notamment dans la sélection des candidats. En outre, ce cabinet est local et a de ce fait l'avantage de bien connaître la région et ses différentes filières de recrutement et de formation. Enfin, ses prix sont raisonnables : il facture forfaitairement 25 % du salaire annuel brut du futur embauché pour l'ensemble de l'opération, soit 6 500 euros hors taxes. C'est d'ailleurs le prix (ajouté à sa compétence en graphologie, méthode particulièrement appréciée par le directeur des ressources humaines d'Infomax) qui a permis au cabinet d'emporter le marché face à un concurrent qui, lui, proposait un prix de 7 000 euros hors taxes : l'entreprise ne voulait en aucun cas dépasser 6 500 euros hors taxes pour cette opération.

Une fois encore, M. Antoine Lejeune, consultant en recrutement du cabinet Conseil Plus, met au point un processus de sélection correspondant en tout point à la demande de son client. Le tri initial des deux cent quarante candidatures reçues se fera grâce à la lecture des curriculum vitae et à une graphologie sommaire effectuée par Monsieur Lejeune lui-même (psychologue praticien, il est également diplômé de la Société française de graphologie). Le but de cette phase est de repérer les candidats possédant les qualités absolument indispensables mentionnées par le profil de poste : capacité d'écoute, forte activité, bonne connaissance des types de produits à commercialiser (l'urgence ne permet pas de former la personne après l'avoir recrutée : elle doit être immédiatement opérationnelle), autonomie et goût du contact.

Ce tri aboutira à la présélection d'une douzaine de candidats qui seront convoqués pour une demi-journée de sélection (trois groupes de quatre candidats). Cette phase comprendra les étapes suivantes :

- *présentation de l'entreprise Infomax et du poste* faite par Mlle Leprêtre, assistante de M. Lejeune sur les opérations de recrutement, à partir des informations qu'elle a recueillies auparavant auprès de la direction des ressources humaines d'Infomax ;
- *passation de deux tests d'investigation* : il s'agit en l'occurrence de l'EAE et du célèbre Guilford-Zimmermann (le « G-Z », qui sera passé en ligne). M. Lejeune les connaît particulièrement bien puisqu'il a été formé à leur utilisation au cours de son cursus de psychologie et qu'il les a déjà maintes fois utilisés ;
- *synthèse des résultats des deux tests* effectuée par l'assistante de M. Lejeune afin d'aboutir à un « style de personnalité », de repérer d'éventuels décalages entre ce que le candidat valorise (EAE) et ses traits de personnalité (G-Z) et, enfin, de caractériser les aspects les plus accusés de son profil (que ce soit en sur ou en sous-activation) ;

- *entretien approfondi* (une heure et demie environ par candidat) réalisé par M. Lejeune et son assistante à partir des pistes d'investigation fournies tant par le CV et la lettre de motivation que par la graphologie sommaire et les résultats obtenus aux tests ;
- *rédaction d'un dossier de diagnostic complet* sur le candidat rassemblant : l'ensemble des informations recueillies précédemment, une synthèse de l'entretien et les résultats d'une graphologie approfondie réalisée par M. Lejeune. Le tout est suivi d'une synthèse des points forts et points faibles du candidat au regard des exigences du poste, ainsi que de recommandations données au client sur les points à approfondir ou à vérifier lors des entretiens ultérieurs.

Repères — Les outils utilisés par Conseil Plus

L'EAE (Lussato, 1998)

Créée en 1958 par Madeleine Lavoëgie (rénové en 1976 – c'est cette version qui est ici utilisée – puis en 2008)et diffusé par les Éditions et Applications Psychologiques (EAP), l'« échelle d'auto-estimation de la personnalité » permet, à partir d'une liste de quatre-vingt-une paires d'adjectifs entre lesquels le candidat doit choisir, d'évaluer neuf traits de comportement ou variables de personnalité que l'individu valorise ou au contraire rejette (énergie-dynamisme, ténacité, optimisme, ambition-confiance en soi, sincérité, pondération, etc.). Son principe est donc celui des questionnaires à choix forcés dans lesquels le candidat doit choisir – entre deux propositions – celle qui lui convient le mieux ou, bien souvent, celle qui lui « disconvient » le moins.

Il ne révèle pas la personnalité du sujet proprement dite, mais indique plutôt son image de soi et son système de préférences.

Le Guilford-Zimmerman

Créé en 1957 et commercialisé par les Éditions du Centre de Psychologie Appliquée (ECPA, qui ont fusionné avec les EAP en 2004), cet « inventaire de tempérament » a été ici utilisé dans sa version révisée de 1975.

Il vise quant à lui à établir un profil général de la personnalité du sujet à partir de ses réponses à une liste de trois cents questions (Aboville (d'), Bernié, 2000, pp. 98-100) portant sur ses goûts ou comportements ou sur ceux qu'il constate chez les autres.

Chacun des dix traits de personnalité évalués (activité générale, objectivité, réflexion, contrôle de l'impulsivité, ascendant, sociabilité, etc.) est exploré à travers trente propositions auxquelles le candidat peut adhérer (réponse « oui »), qu'il peut rejeter (réponse « non ») ou qu'il peut neutraliser en répondant par un point d'interrogation.

• • •

La graphologie

Si, depuis l'historien latin du IIe siècle Suétone, on rencontre la croyance selon laquelle il existe une correspondance entre écriture et personnalité, la discipline graphologique en tant que telle a été fondée en 1871 par le prêtre français Jean-Hyppolite Michon (qui inventa le terme et écrivit le premier véritable traité : *Système de graphologie*). Puis, elle a été perfectionnée par Jules Crépieux-Jamin (auteur de *L'Écriture et le Caractère* en 1888 et de *L'ABC de la graphologie* en 1930). Cette pratique repose sur le principe que tout être humain se projette dans son écriture. Il existe en réalité plusieurs approches graphologiques (Bruchon-Schweitzer, 2000, p. 536) plus ou moins analytiques (comme l'école française qui s'attache à décrire les différents éléments constitutifs d'une écriture et leurs combinaisons) ou au contraire « gestaltistes » (comme l'approche allemande qui étudie plutôt le geste graphique global).

À l'issue de cette phase, le cabinet Conseil Plus retient finalement quatre candidats : ceux qui lui paraissent les plus à même de correspondre au poste et aux caractéristiques de l'entreprise. Et il envoie aux autres une réponse négative tout en se tenant à leur disposition pour leur commenter téléphoniquement les résultats fournis par les divers instruments de sélection utilisés.

La sélection se poursuit donc dans l'entreprise Infomax : les quatre candidats sont convoqués à nouveau (environ quinze jours plus tard) pour une demi-journée de sélection, au cours de laquelle ils rencontreront successivement le directeur des ventes de la société, le directeur des ressources humaines et le directeur général d'Infomax. La décision finale sera prise par ces trois protagonistes, rejoints à titre de conseillers par Monsieur Lejeune et son assistante. Environ quarante-cinq jours se sont écoulés depuis la passation de l'annonce de recrutement, ce qui semble satisfaire l'ensemble des parties concernées.

1.2 Des choix cependant très discutables

Si l'on y regarde d'un peu plus près, on peut se rendre compte cependant que, en dépit des précautions prises par les recruteurs, un certain nombre de points ont été négligés ou même littéralement occultés au cours de cette démarche.

Tout d'abord, les outils de sélection n'ont pas été choisis en raison de leur capacité à évaluer la présence chez un individu des caractéristiques souhaitées pour le futur titulaire du poste : c'est avant tout parce que M. Lejeune les connaissait déjà et que le cabinet possédait une licence d'utilisation (pour le G-Z) qu'ils ont été utilisés. Leur choix a donc peu été lié au profil d'emploi : on s'est contenté de reprendre sans autre forme de procès les outils déjà maîtrisés et possédés par le maître d'œuvre de l'opération. Ainsi le cabinet a-t-il pu faire face à une situation d'urgence : les consultants n'ont pas à se former sur de nouveaux outils, ce qui aurait pris beaucoup de temps.

De même, utiliser d'autres outils de sélection aurait certainement obligé à en acquérir les droits d'utilisation (licence, formation à l'utilisation, achat des grilles de passation) auprès des organismes les diffusant : utiliser des outils déjà possédés par le cabinet permet à celui-ci de réaliser des économies sur ses coûts tout en facturant la même somme forfaitaire à son client. En outre, on peut constater que le cabinet Conseil Plus a utilisé ces outils sans en posséder l'étalonnage pour une population de commerciaux.

Repères — L'étalonnage d'une méthode d'évaluation

Savoir qu'un candidat a obtenu un score élevé, moyen ou faible sur un item donné d'un test ou d'une observation de comportement n'a aucune signification en soi. En effet, si un candidat à un poste de commercial obtient un score élevé ou médiocre à l'item « ascendant » du Guilford-Zimmerman, on ne peut rien en conclure : il faut avant tout pouvoir comparer son score à ceux obtenus par un groupe de référence pertinent. En effet, même élevée, sa note peut être en deçà des normes de notes obtenues par des commerciaux. À l'identique, même faible, son score peut être au-dessus de ceux qu'obtiennent en moyenne des individus du groupe social auquel il appartient. *A contrario*, il ne sert à rien de comparer les notes obtenues par le candidat commercial à celles qu'ont obtenues des secrétaires ou des ingénieurs d'application.

> En d'autres termes, « Notes, scores, évaluations doivent être comparés à des normes établies pour un groupe de référence adéquat. Ce sont ces normes de référence qui prouvent que l'instrument, ou la méthode utilisée, est discriminant pour le groupe concerné, et, surtout, qui vont, pour chaque application individuelle de la même méthode, permettre de situer chaque personne à évaluer par rapport à son groupe de référence » (Lévy-Leboyer, 2011, p. 72).

Ce sont ces normes que l'on appelle étalonnages. Pour être valables, elles doivent être constituées à partir d'un groupe *représentatif*, c'est-à-dire un groupe suffisamment important pour avoir une validité statistique. C'est pourquoi seuls les organismes commercialisant les instruments disposent en général d'un nombre d'observations suffisant pour constituer et alimenter de tels étalonnages… pour les vendre ensuite aux entreprises utilisatrices.

En effet, les scores obtenus par les différents candidats sont interprétés sans aucun retraitement des notes brutes. C'est là encore un souci d'économie, un manque de moyens financiers, qui a poussé le cabinet à ne pas acheter les étalonnages aux deux organismes diffusant les tests concernés. Ces étalonnages sont bien évidemment payants et de nombreux intervenants préfèrent, comme Conseil Plus, évaluer des candidats à partir de leurs notes brutes – ce qui n'a guère de sens – plutôt que de devoir à chaque

nouvelle opération de recrutement débourser la somme correspondant à l'achat d'un étalonnage adapté à l'évaluation de leur population de référence.

Qui plus est, un test comme le Guilford-Zimmerman n'a pas été révisé depuis 1975 : quelle que soit la valeur qu'il pouvait avoir à cette époque, il est clair que cette relativement grande ancienneté le rend incapable de tenir compte de l'évolution des comportements et de la culture depuis les années 1970 (Lavoëgie, 1993, p. 8). Son grand avantage réside dans le fait que le consultant en maîtrise parfaitement l'utilisation et l'interprétation : cet outil a été en partie choisi en raison des limites dans la compétence de l'intervenant.

De plus, on ne peut qu'être frappé par la disproportion entre le temps passé par le cabinet à cette opération et ce qu'il facture à son client. En effet, un décompte rapide du temps total minimal à consacrer à ce recrutement donne le résultat suivant :

- recueil et mise en forme d'informations sur Infomax (Mlle Leprêtre) : 3 heures ;
- tri initial des candidatures (classement, graphologie sommaire, lecture CV et lettre (M. Lejeune/Mlle Leprêtre) : 240 × 3 minutes) et travail approfondi sur les 12 dossiers présélectionnés (12 × 15 minutes), soit 15 heures ;
- présentation de la société Infomax et passation/dépouillement des tests (Mlle Leprêtre) : 3 heures × 3 groupes, soit 9 heures ;
- entretiens approfondis : 12 candidats × 1 h 30 × 2 consultants (M. Lejeune/Mlle Leprêtre), soit 36 heures ;
- montage des dossiers de diagnostic sur les 12 candidats, y compris la graphologie approfondie (M. Lejeune) : 12 × 2 h 30, soit 30 heures ;
- participation à la décision finale : 3 heures × 2 consultants, soit 6 heures.

On arrive donc à un temps-homme de travail égal au minimum à 99 heures, ce qui, compte tenu du prix total auquel la prestation a été vendue, correspondrait à une heure de consultant facturée à moins de 66 euros hors taxes, montant très nettement inférieur aux normes de la profession.

En outre, ne sont comptés ici ni les temps de traitement administratif (établissement du contrat de prestation, réponse aux candidats, convocations aux sélections, accueil, saisie et relecture des dossiers de diagnostic), ni l'aide à la rédaction de l'annonce de recrutement, ni les éventuels entretiens téléphoniques avec des candidats souhaitant connaître les résultats de leurs tests, ni même tous les frais annexes découlant de ce genre de mission (connexions internet, affranchissements, reprographie, téléphone, achat des supports de passation des tests).

En d'autres termes, si le cabinet Conseil Plus réalise vraiment cette mission comme prévue dans le contrat, il risque de travailler à perte. C'est pourtant en grande partie sa tarification qui lui a permis d'obtenir ce marché. Il aura donc intérêt à rogner au maximum sur tous les coûts ne correspondant pas à des opérations visibles par le client : entretiens raccourcis ou effectués à un plutôt qu'à deux, tâches assumées par l'assistante et non par le consultant, absence de réponse aux candidats évincés, etc. On comprend mieux

pourquoi Conseil Plus ne pouvait guère se permettre d'acheter les étalonnages adaptés à la population évaluée ou de se doter d'instruments de sélection plus actuels et plus pertinents en vue du recrutement d'un ingénieur commercial.

Le choix des instruments de sélection semble ici davantage dépendre des contraintes financières pesant sur le cabinet que de leur pertinence pour cette opération.

Un dernier facteur a sans doute influencé le choix des techniques de sélection, et en particulier de la graphologie : la demande expresse du client qui, en l'occurrence, apprécie tout particulièrement cette technique et a même élu le cabinet chargé du recrutement entre autres parce qu'il la pratiquait.

1.3 Les apports de l'exemple Infomax

Cette courte situation met en évidence, à propos des outils de sélection et de leur efficacité, un certain nombre d'éléments fondamentaux.

Tout d'abord, le choix d'instruments de sélection est avant tout le fruit d'une décision s'effectuant sous de multiples contraintes. On peut en quelque sorte dire qu'un outil n'est pas efficace dans l'absolu, du fait de ses caractéristiques intrinsèques, mais seulement dans la mesure où il constitue un compromis acceptable entre un certain nombre de contingences significatives pesant sur une situation donnée de recrutement et sur l'organisation concernée.

Repères — **Les contingences pesant sur le choix des outils de recrutement**

L'urgence du recrutement

Un recrutement urgent (poste à pourvoir immédiatement, départ imprévu) appelle des outils rapides à utiliser, peu nombreux ou déjà disponibles, c'est-à-dire prêts à servir. Cela est tout particulièrement vrai lorsque les candidats à un poste sont très nombreux et que chaque dossier doit être examiné rapidement : des outils permettant de faire des tris très sélectifs et quasi immédiats seront alors prisés.

Les moyens financiers disponibles

Ces outils ont tous un coût d'achat et d'utilisation et les limites budgétaires posées pour chaque opération orientent vers des outils plus ou moins onéreux, voire conduisent à une utilisation partielle ou incorrecte d'instruments (par exemple, utiliser des tests sans étalonnage ou sans formation préalable). Ces moyens sont d'ailleurs souvent fonction du caractère plus ou moins stratégique du poste pour lequel on recrute.

Les compétences de l'opérateur choisi

Chaque recruteur dispose de sa boîte à outils – plus ou moins garnie – dans laquelle il est prédisposé à puiser pour mener ses actions, sans toujours être capable de remettre en cause la pertinence pour un poste donné des outils qu'il a pris l'habitude d'utiliser et

•••

qui constituent en quelque sorte son fonds de commerce dans l'exercice de son métier. Vouloir changer d'outil impose fréquemment de changer d'opérateur, avec les coûts et la part d'inconnu que suppose cette recherche. *A contrario*, une méthode éprouvée quant à sa qualité peut fort bien être complètement désamorcée quand son utilisateur ne la maîtrise pas ou l'administre de façon impropre.

La demande sociale

Le demandeur peut avoir ses préférences personnelles quant aux outils qu'il souhaite voir utiliser parce qu'il a confiance en eux : cette confiance peut être fondée sur la science, sur la technique ou être de nature purement sociale. Elle peut également reposer plus sur celui qui utilise l'instrument et finit, dès lors qu'il est connu, par compter dans le choix davantage que les instruments eux-mêmes.

Les caractéristiques à tester

Les outils sont capables de saisir chez les candidats des caractéristiques bien déterminées et il est souhaitable de les choisir en fonction des qualités dont on cherche à évaluer la présence chez les candidats, c'est-à-dire des qualités nécessaires à une bonne tenue du poste. Par exemple, disposer d'un outil servant à évaluer l'autonomie ne servira à rien et sera inutilement onéreux si le poste ne requiert absolument aucune initiative. C'est en partie cette idée d'adaptation de l'outil aux caractéristiques à tester (on peut aussi la nommer « pertinence » de l'outil) que l'on met intuitivement derrière le terme d'« efficacité ».

La population évaluée

Des méthodes supposant un recours à l'écrit ne sauraient par exemple être utilisées de façon pertinente vis-à-vis d'une population n'ayant pas l'habitude d'écrire. Plus généralement, il se pose le problème de « l'acceptabilité sociale » des techniques utilisées auprès de la population à évaluer, c'est-à-dire « le fait qu'elles soient faciles ou difficiles à faire accepter par les candidats » (Lévy-Leboyer, 2011, p. 270).

En d'autres termes, un outil n'est pas seulement choisi en fonction de ce qu'il est, mais aussi en fonction de sa capacité à répondre aux enjeux spécifiques d'une conjoncture particulière.

Bien évidemment, ces enjeux varieront d'une entreprise à l'autre ou même d'une action à l'autre : le rêve d'un outil dont la portée serait universelle, c'est-à-dire qui serait efficace quelle que soit la situation, a peu de chances de se réaliser. Plutôt que de vouloir déterminer *a priori* l'(les) outil(s) que l'on souhaite utiliser, il est plus réaliste d'analyser et de comprendre d'abord la situation à laquelle on est confronté, pour ensuite choisir les instruments qui peuvent lui convenir. Les outils utilisés par le cabinet Conseil Plus étaient efficaces pour le problème que se posait l'entreprise Infomax, quand bien même ils n'étaient pas les plus irréprochables sur le plan scientifique.

Enfin, ce petit cas simplifié met en évidence le caractère nécessairement imparfait des compromis auxquels on parvient : ici, les spécificités du poste comptent assez peu

dans le choix des outils de sélection, au contraire de contraintes telles que l'urgence ou le coût du recrutement. D'autres outils auraient certainement réalisé un autre type de compromis – tout aussi précaire – entre les facteurs de contingence évoqués ci-dessus.

2 Justice et performance de l'évaluation

2.1 Un domaine en cours de normalisation ?

La question de la justice dans le recrutement s'est – on l'a évoqué en début de chapitre – peu à peu construite au cours des dernières années, à l'instar de ce qui a pu se passer dans d'autres domaines de la gestion des ressources humaines, et ce, sous différentes modalités.

La première renvoie au développement d'une approche plus spécifiquement juridique qui témoigne de la préoccupation de parties prenantes telles que le législateur ou la société civile. En effet, quasi inexistante jusqu'au début des années 1990, la législation autour du recrutement n'a cessé de se développer depuis lors. Cette émergence d'un droit propre au domaine traduit la transformation des rapports sociaux : là comme ailleurs, le droit vient cristalliser (sans qu'il nous appartienne ici de savoir s'il les précède, voire les provoque, ou ne fait que les entériner et en procéder) les mutations de la société.

Le principe qui régit le recrutement reste pour l'employeur « la liberté de choisir ses collaborateurs » (ce principe a été réaffirmé en juillet 1988 par le Conseil constitutionnel : Ray, 2009, p. 72). Cela signifie que, dans le cadre du pouvoir de direction dont il jouit, l'employeur dispose d'une liberté de choix de ses collaborateurs. Néanmoins, deux types de limitations ont été apportés à cette liberté. D'une part, l'employeur devra exercer cette liberté sans contrevenir aux règles (légales et conventionnelles) qui pourraient venir l'entraver. D'autre part, il devra respecter un certain nombre de règles quant aux procédés employés pour sélectionner son futur salarié.

Les principales entraves à la liberté d'embauche sont, sur un plan strictement légal, relativement diversifiées, mais elles portent principalement sur la communication de recrutement et la sélection des candidats.

■ Mesures concernant spécifiquement la communication de recrutement

La loi Borloo du 18 janvier 2005 a certes aboli le monopole de l'Agence nationale pour l'emploi (devenue Pôle Emploi depuis sa fusion en décembre 2008 avec le réseau des ASSEDIC) sur le « service public de l'emploi » et, du même coup, supprimé l'obligation – très théorique[1] – faite aux entreprises de notifier à l'ANPE les postes à pourvoir. Mais la communication de recrutement – en particulier sous la forme d'annonces – doit respecter certaines formes clairement destinées à lutter contre la discrimination (pour plus de détails, voir Garner, 2004, pp. 73-105). Par exemple, il est interdit de publier une annonce d'emploi mentionnant une limite

1. Avant la réforme, seules 40 % des vacances d'emplois étaient réellement notifiées à l'ANPE (Vielcanet F., « Réforme de l'ANPE : révolution de velours sur le marché du recrutement », *Le Journal du Management*, 17 novembre 2004 : http://management.journaldunet.com/dossiers/041158anpe/consequences.shtml).

d'âge supérieur (sauf obligation légale ou réglementaire) ou un texte en langue étrangère (si le terme désignant l'emploi n'a pas d'équivalent français, il doit être assorti d'un descriptif suffisamment clair pour lever toute ambiguïté sur son contenu). Ces règles prévalent dès lors que le travail se déroule sur le sol français ou que l'auteur de l'offre ou l'employeur est français. De même, il est permis de publier une offre sans mentionner l'identité de l'entreprise recruteuse[1] et il n'existe pas de mentions obligatoires à faire figurer dans les annonces. Mais il est interdit d'y mentionner des informations fausses risquant d'induire les candidats en erreur sur « 1° l'existence, le caractère effectivement disponible, l'origine, la nature et la description de l'emploi ou du travail à domicile offert ; 2° la rémunération et les avantages annexes proposés ; 3° le lieu du travail » (art. L. 5331-3 du Code du travail). Cet article a notamment pour but d'éviter que les entreprises n'attirent des candidats par des fausses promesses, voire communiquent autour d'emplois qui ne sont pas réellement ouverts (une telle manœuvre – fréquente dans le monde du conseil – avait pour but de constituer un « vivier » de candidats immédiatement disponibles sitôt un contrat signé ou d'entretenir une image de firme florissante).

Mesures concernant à la fois la communication et la sélection

Introduites par une série de textes entre 2001 et 2008, ce sont les plus connues et, en réalité, elles ont pour but de combattre la discrimination à la fois avant l'embauche et pendant l'exercice du contrat de travail. En effet, le rapport annuel de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE) montre que près de 50 % des réclamations (49,7 % exactement) reçues en 2010 par cette institution portent sur l'emploi : 9 % concernent l'embauche et 40,7 % le déroulement de carrière (HALDE, 2011, p. 22).

Nous intéresse ici plus particulièrement la période précédant la conclusion du contrat de travail. Ainsi, complétant le Code du travail (voir Repères) qui définit la notion et les critères de la discrimination professionnelle, le Code pénal punit de fortes sanctions (au maximum trois ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende depuis la « loi Perben » du 9 mars 2004 qui est venue alourdir ces sanctions) tout employeur qui aura refusé d'embaucher ou aura subordonné une offre d'emploi, une demande de stage ou une période de formation en entreprise, à une condition fondée sur les critères discriminatoires définis par l'article L. 225-1 du Code pénal (voir Repères).

Repères — **La discrimination professionnelle selon le Code du travail**

« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte [...], notamment en matière de rémunération [cela concerne le salaire ou traitement

1. Sauf quand l'annonce émane d'une entreprise de travail temporaire (ETT) : elle doit alors mentionner la dénomination de cette entreprise et sa qualité d'ETT.

ordinaire de base ou minimum et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au salarié en raison de l'emploi occupé] de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille ou en raison de son état de santé ou de son handicap. » Ces motifs de discrimination sont énumérés par l'article L. 225-1 du Code pénal.

Cet article L. 1132-1 est présenté ici tel qu'il a été complété par des textes successifs qui interdisent des discriminations qui ne figuraient pas dans le texte initial du 4 août 1982 : ainsi en est-il de la discrimination sur l'orientation sexuelle, sur l'âge, les caractéristiques génétiques ou encore l'apparence physique et le patronyme.

La loi du 27 mai 2008 vient préciser ce qui est entendu par discriminations directe et indirecte :

– la discrimination directe intervient lorsque, sur le fondement de son âge, de son sexe, etc., « une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable » ;

– la discrimination indirecte vise, elle, « une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner [pour l'un des motifs qui déterminent l'existence d'une discrimination], un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés ».

Autrement dit, même si la discrimination n'est pas explicite et ouverte, elle peut malgré tout être reconnue et constatée au-delà des apparences de neutralité de la pratique considérée.

Plus connue encore, la législation sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (art. L. 1142-1 du Code du travail) interdit très clairement de « mentionner ou faire mentionner dans une offre d'emploi le sexe ou la situation de famille du candidat recherché ». Cette interdiction vaut quels que soient les caractères du contrat de travail envisagé et pour toute forme de publicité relative à une embauche. Elle vaut également pour toute décision qui conduirait un employeur à refuser d'embaucher, de promouvoir ou de garder un salarié ou à traiter différemment les salariés sur la base de leur sexe, leur situation de famille ou leur état de grossesse. C'est pourquoi les employeurs sont tenus de publier des annonces parfaitement mixtes en précisant systématiquement « homme/femme » ou, quand cela est possible, en désignant l'emploi concerné à la

fois au masculin et au féminin (exemple : « technicien(ne) d'analyses », « ingénieur(e) »). Évidemment, cette contrainte n'existe plus quand l'appartenance à l'un ou l'autre sexe constitue une condition déterminante de l'exercice de l'emploi concerné, comme, par exemple, pour les artistes appelés à jouer un rôle ou à se produire, les mannequins ou les modèles. Elle n'a pas plus de raison d'être quand il s'agit de protéger l'état de grossesse ou de maternité d'une candidate. Ainsi, si le poste exige des positions de travail, des pénibilités ou une exposition à des substances cancérigènes, mutagènes ou reprotoxiques (CMR) ou s'il s'agit de pourvoir un CDD au cours de la période durant laquelle une femme ne doit pas travailler avant et après son accouchement, il va de soi que l'employeur a le droit d'alléguer la grossesse ou la maternité d'une candidate pour ne pas l'embaucher. Il serait même fautif s'il la recrutait malgré tout.

Mesures concernant spécifiquement la sélection

C'est avant tout la loi du 31 décembre 1992 (art. L. 1221-6 à 9 du Code du travail) qui a initié ce type de mesures. Faisant suite à un rapport commandé au juriste Gérard Lyon-Caen (1992) sur les pratiques des recruteurs, elle avait à l'époque pour but de « lutter contre des pratiques de plus en plus douteuses émanant de certains cabinets de recrutement ridiculisant la profession » (Ray, 2009, p. 72). Visant explicitement des pratiques qualifiées comme étant « de plus en plus créatives » par J.-E. Ray (2009, p. 72), telles que l'hématologie, l'astrologie, la numérologie ou la morphopsychologie dont le rapport Lyon-Caen avait montré la présence parmi les pratiques de sélection utilisées, cette loi introduit deux mesures principales largement inspirées de la loi « Informatique et libertés » de 1978.

La première interdit de demander au candidat postulant pour un poste ou au salarié des informations qui n'auraient pas comme finalité d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Il est donc obligatoire de s'en tenir, au cours des entretiens ou dans l'utilisation de toute autre technique de sélection, au seul recueil d'informations ayant un lien « direct et nécessaire » (art. L. 1221-6) avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation de la capacité du candidat à occuper cet emploi. De même, « les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des salariés et des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie » (art. L. 1221-8). Cela signifie qu'elles doivent avoir pour finalité d'identifier des qualités réellement requises par l'emploi considéré ou les qualités professionnelles du candidat. Là encore, ce sont les techniques « exotiques » qui sont visées par le texte. Symétriquement, le candidat est supposé fournir quant à lui des informations « loyales » et répondre de bonne foi aux questions posées et aux demandes d'information formulées.

La seconde est une collecte d'information qui soit, elle aussi, loyale : le candidat doit être expressément informé (normalement par écrit afin que l'entreprise ou le cabinet puissent conserver une preuve des informations données au candidat), avant leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement qui seront mobilisées à

son égard. De même, pour un salarié, aucun dispositif de collecte d'informations ne pourra être utilisé à son encontre sans qu'il en ait été informé au préalable. En outre, le comité d'entreprise est obligatoirement informé avant leur utilisation des méthodes et techniques d'aide au recrutement que l'entreprise compte utiliser, ainsi que de toute modification dans ce domaine. Symétriquement, les données recueillies sur les candidats par l'entreprise au cours du processus de recrutement doivent rester confidentielles et ne sauraient être communiquées à un tiers.

La dernière évolution dans ce domaine est intervenue avec la très controversée « loi sur l'égalité des chances », celle-là même qui introduisait le contrat premières embauches – CPE – retiré suite aux manifestations massives qu'il a suscitées en 2006. Elle ajoute au Code du travail un article L. 1221-7 libellé comme suit : « Dans les entreprises de cinquante salariés et plus, les informations mentionnées à l'article L. 1221-6 et communiquées par écrit par le candidat à l'emploi doivent être examinées dans des conditions préservant son anonymat. » Il s'agit en fait de l'instauration du « curriculum vitae anonyme » testé dans certaines entreprises telles que le groupe AXA depuis janvier 2005. Le principe de cet outil qui a suscité de nombreux débats (voir Controverse) consiste à « anonym(is)er » avant leur examen les CV reçus par les entreprises ou les cabinets de sélection, en effaçant (manuellement ou grâce aux options offertes par les solutions informatiques de gestion de CV) toutes les informations présentant un caractère discriminatoire potentiel : nom, prénom, adresse, numéro de téléphone, situation familiale, âge, sexe, photographie, nationalité.

Enfin, sans prétendre ici à l'exhaustivité, nous devons ajouter à la liste des entraves à la liberté d'embauche toute une série de mesures qui concernent des populations ou situations d'emploi particulières. Ainsi en est-il des salariés handicapés : les entreprises de plus de vingt salariés doivent embaucher au moins 6 % de travailleurs handicapés dans leurs effectifs. Ce principe a été réaffirmé par la loi du 11 février 2005 qui a étendu cette obligation à la fonction publique, la Poste, les collectivités territoriales. De même est-il interdit d'embaucher des travailleurs étrangers en situation irrégulière sur le territoire français[1] ou des mineurs de moins de seize ans (sauf en contrat d'apprentissage). Les motifs pour lesquels un employeur se voit autoriser ou au contraire strictement interdire le recours aux contrats précaires sont eux aussi clairement définis. Un employeur se verra aussi clairement interdire l'embauche d'un salarié qui aurait rompu abusivement le contrat de travail le liant à son précédent employeur (par exemple, s'il n'a pas effectué la totalité de son préavis de licenciement ou de démission) ou qui serait lié par une clause de non-concurrence. Enfin, il est impossible à un employeur ayant licencié des salariés pour raison économique de réembaucher sur ces postes durant six mois sans les avoir préalablement proposés aux salariés licenciés : ceux-ci disposent en effet d'une priorité de réembauchage.

1. En fait, la législation et la réglementation sur l'emploi des travailleurs étrangers sont très complexes et évolutives. En témoigne l'intervention en 2011 de plusieurs textes (circulaire du 31 mai, arrêté ministériel du 12 août) très controversés. Ils durcissent pour les étrangers d'origine extra-communautaire les conditions de passage du statut d'étudiant à salarié et réduisent de moitié la liste des métiers (il en reste désormais 14) en pénurie de main-d'œuvre (dits « en tension ») sur lesquels il reste possible de recruter des étrangers issus de pays tiers n'ayant pas encore de titre de séjour.

2.2 Le problème de l'effectivité de la norme

Comme on a pu le constater dans la section précédente, les textes juridiques essayant d'introduire davantage de « justice » dans le recrutement sont nombreux et se sont multipliés ces dernières années. Pour autant, et quelle que soit la générosité de leurs intentions, ils posent un problème abondamment travaillé non seulement par les juristes, mais aussi par les sociologues, et en particulier par J.-D. Reynaud : le problème de l'effectivité de la norme.

En effet, J.-D. Reynaud (1989, p. 35) insiste sur la difficulté qu'il y a à « discerner, derrière les règles affichées, les règles effectives, celles qui s'appliquent vraiment ». S'inscrivant dans sa théorie de la régulation sociale, ce constat le pousse d'ailleurs à relativiser l'emprise de l'État moderne. L'une des caractéristiques de ce dernier est la prolifération de normes et de règles qu'il s'avère impuissant à faire respecter, voire qui génèrent, de par leur caractère centralisé, d'autres modes de régulation plus localisés et autonomes qui en désamorcent l'effectivité. En d'autres termes, il ne s'agit pas tant d'édicter des normes que d'être capable d'en assurer le respect et l'application effectifs. Et les textes évoqués dans la section précédente posent de multiples difficultés ou exceptions de ce point de vue. Il n'est pas question ici de les citer toutes, mais revenons néanmoins sur les plus caractéristiques d'entre elles, qui permettent d'entrevoir les limites ou le rôle effectif que peuvent jouer des règles de ce type.

Tout d'abord, force est d'admettre que la législation issue du rapport Lyon-Caen sur les techniques de sélection, voire la législation sur les discriminations à l'embauche, ont fait en réalité l'objet d'une très faible application. En effet, elles ont généré un contentieux fort peu important, et ce, pour plusieurs raisons.

En premier lieu, la loi sur les techniques de sélection ne prévoit aucune sanction nouvelle (notamment sur le plan pénal) en cas d'infraction et, dès lors, son caractère dissuasif ou punitif en est grandement atténué : elle a « un but plus pédagogique que normatif, et cherche à convaincre plutôt qu'à contraindre » (Ray, 2009, p. 74). Certains juristes cherchent à atténuer la frontière entre règles affichées et règles effectives et relativisent l'inefficience de cette loi. Ils allèguent que, même si elle donne peu lieu à des demandes en justice et est rarement à l'origine de sanctions, sa valeur tient à son existence même et à sa capacité à produire des effets soci(ét)aux à long terme.

> « Quel que soit le degré d'effectivité d'une règle de droit [...], le fait qu'une règle de droit ait été mise en vigueur – qu'elle ait été régulièrement "posée" donc qu'elle soit *a priori* valide – produit des effets pratiques qui ne sont pas seulement de l'ordre du respect, de l'obéissance, du comportement conforme. [...] Le seul fait que de telles règles se trouvent en vigueur, ("posées", "positives") attestant qu'un certain nombre d'initiatives et d'actions ont concouru à formuler solennellement une "condamnation", une disqualification, de certains agissements, peut-il rester sans incidence sur le plan des pratiques sociales ? » (Jeammaud, 2003, pp. 226-227).

Néanmoins, la question posée par J.-D. Reynaud garde toute son actualité.

De plus, il est particulièrement difficile à un candidat (qui est en position de faiblesse sur le marché du travail où il est demandeur, qui n'a fréquemment ni ressources financières, ni compétences juridiques poussées) d'engager un contentieux destiné à dénoncer des pratiques douteuses : il court le risque de se signaler aux employeurs potentiels de manière négative.

En outre, ces textes, comme tous ceux qui se rapportent à la discrimination, posent une réelle difficulté dans l'apport de la preuve. De fait, s'il incombe à l'employeur d'apporter la preuve d'éléments étrangers à toute discrimination, justifiant l'inégalité de traitement dont se plaignent les candidats s'estimant lésés, il appartient au candidat ou au salarié qui se prétend touché par une discrimination de soumettre préalablement au juge « des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte » (art. L. 1134-1 du Code du travail). Or, notamment dans le cas du recrutement où le candidat n'a pas accès aux processus de décision à l'œuvre dans une entreprise à laquelle, par définition, il n'appartient pas, il lui sera particulièrement difficile d'apporter de tels éléments : ce sera seulement dans des cas exceptionnels que des employeurs témoignant d'une remarquable naïveté se laisseront aller à révéler ou à écrire des décisions explicitement motivées par des motifs discriminatoires ! D'ailleurs, dans le cas d'une technique comme la graphologie, il est possible de l'utiliser sans même que le candidat le sache puisqu'il suffit à l'entreprise ou au cabinet de posséder un échantillon d'écriture du candidat pour s'y livrer (cette discrétion semble d'ailleurs constituer l'une des raisons historiques qui ont présidé à l'adoption de la graphologie pour le recrutement).

Cette situation est certainement appelée à évoluer à l'avenir – bien que l'on manque encore de recul dans ce domaine – avec la légalisation du *testing* (voir Repères) comme mode de preuve depuis 2006.

Repères — Le *testing* face à la discrimination

Le *testing* en France trouve son origine hors du monde du travail : il a d'abord été utilisé par les associations de lutte contre le racisme pour mettre en évidence la discrimination dont étaient victimes les personnes d'origine étrangère dans la vie courante, par exemple à l'entrée des boîtes de nuit.

Quel que soit le contexte, la méthode est toujours la même : on examine les « performances » comparées d'individus appartenant à des catégories dont on soupçonne qu'elles puissent être victimes de discriminations par rapport à celles obtenues par des individus « de référence » *a priori* non victimes des mêmes agissements. Par exemple, se présenteront successivement à un très faible intervalle de temps à l'entrée d'une boîte de nuit un couple de jeunes blancs et un couple de jeunes « beurs » : si

la boîte de nuit laisse entrer les jeunes blancs, mais refoule les jeunes « beurs » au motif que la soirée est privée ou qu'il n'y a plus de place, c'est qu'il y a manifestement eu discrimination.

Le *testing* comme mode de preuve a été légalisé dans l'univers du travail par la loi du 31 mars 2006. Depuis lors, le délit de discrimination est constitué même si la preuve en est apportée par le fait qu'il soit commis à l'encontre de personnes qui, en sollicitant une embauche, une formation, etc., avaient pour but de prouver l'existence du comportement discriminatoire (art. 225-3-1 du Code pénal).

Les *testings* les plus connus ont été réalisés avant même la légalisation par l'équipe du sociologue J.-F. Amadieu dans la continuité de ses travaux sur le « poids des apparences » (Amadieu, 2005a). Par exemple, celui effectué à partir de décembre 2004 (Amadieu, 2005b) a été réalisé grâce à six acteurs professionnels formés aux entretiens (afin d'assurer l'homogénéité de leurs performances), dotés de CV professionnellement préparés et très similaires et postulant pour des emplois de commerciaux de niveau bac + 2. Il s'agissait pour la personne de référence d'un homme blanc de peau de 33 ans et de cinq profils « testés » : un homme de 50 ans, un homme de couleur d'origine antillaise, un homme obèse, une femme d'origine maghrébine et un homme handicapé (son handicap ne sera pas mentionné dans l'envoi de CV car un précédent *testing* avait déjà révélé une forte discrimination à l'égard des handicapés au stade du tri des CV : il devient donc pour l'envoi de CV le deuxième profil de référence).

Les résultats sont édifiants : chaque candidat ayant postulé aux trois cent vingt-cinq mêmes offres d'emploi, les deux candidats de référence trustent à eux seuls plus 54 % des deux cent soixante-douze réponses positives (convocation à un entretien), avec des taux respectifs de réponses positives de 82 % et 64 %. Le candidat antillais obtint quant à lui un taux de réponses positives assez proche de l'ordre de 56 %. En revanche, les trois autres candidats (et bien que le profil de la femme d'origine maghrébine soit supérieur aux autres) arrivaient loin derrière avec 28 % pour l'homme obèse, 25 % pour la femme maghrébine et seulement 17 % pour l'homme âgé. Par ailleurs, on se rend compte que les candidats discriminés sont surtout convoqués par des entreprises de la région parisienne, alors que les deux candidats de référence et le candidat d'origine antillaise intéressent davantage des firmes basées à Paris même. Ces résultats seront ensuite largement confirmés par une étude qui montre qu'un candidat obèse reçoit trois fois moins de réponses positives pour un poste de commercial… et 24 % de réponses positives en moins pour un poste de télévendeur dans lequel il ne rencontrera jamais un seul client (Amadieu, 2005c). De tels constats plaident largement en faveur du CV anonyme dont J.-F. Amadieu se fera ensuite l'ardent défenseur *(cf. infra)*.

À l'issue des entretiens, les résultats obtenus, rappelons-le, par des candidats également entraînés et performants pour passer des entretiens d'embauche, sont les suivants (le candidat obèse ne participe pas à cette phase de l'étude) :

Candidat	Nombre d'entretiens passés	Taux de succès
Candidat de référence	12	91,66 %
Homme handicapé	15	46,66 %
Homme de 50 ans	5	20 %
Femme d'origine maghrébine	9	66,66 %
Candidat antillais	3	20 %*

* L'embauche n'est pas totalement acquise, mais l'entretien – avec un recruteur lui-même d'origine antillaise – s'est très bien passé.

La conclusion est que c'est sur le tri de CV que, manifestement, la discrimination est la plus forte : par exemple, la candidate d'origine maghrébine (au profil supérieur aux autres candidats) parvient facilement à se faire embaucher quand elle a la chance de défendre sa candidature en entretien. Le problème est que, très souvent sa candidature a été écartée d'entrée de jeu lors du tri des CV.

Des travaux plus récents tels que ceux de Petit *et al*. (2011) donnent des résultats encore plus spectaculaires (voir tableau 6.1). En effet, ayant volontairement choisi une profession « en tension » (informaticiens de niveau bac + 5) où le recrutement semble donc difficile et où la discrimination aurait *a priori* peu de chances d'émerger, les chercheurs ont croisé l'effet de deux variables : le sexe et l'origine. Ayant envoyé huit candidatures fictives similaires (un homme et une femme ayant un prénom et un nom à consonance française, marocaine, sénégalaise et vietnamienne, mais tous de nationalité française, âgés de 25 ans, célibataires, sans enfant et résidant à Paris) en réponse à 303 annonces pour des développeurs informatiques basés en Île-de-France, ils ont ainsi pu traiter, entre février et avril 2009, 2 424 candidatures. Ils mettent ainsi en évidence le fait que les hommes, quelle que soit leur origine, obtiennent plus de rendez-vous que les femmes et que les Français d'origine étrangère, quel que soit leur sexe, ont une probabilité plus faible d'accéder à un entretien de recrutement. L'exception notable est la femme d'origine vietnamienne qui reçoit plus de réponses positives que l'homme de même origine… et presque autant que la femme d'origine française (l'origine africaine – Maghreb ou Afrique subsaharienne – semble en revanche plus massivement pénalisante pour les femmes que pour les hommes). L'hypothèse formulée pour expliquer ces constats *a priori* étonnants est que les recruteurs mobilisent des stéréotypes qui les conduisent à attribuer une valeur professionnelle à des caractéristiques (le sexe, l'origine) non professionnelles : « Les femmes ne sont pas douées pour l'informatique » en est un exemple typique, de même que : « Les Asiatiques sont très bons en informatique. » Le fait qu'un candidat soit à la fois une femme et d'origine asiatique renvoie ainsi des signaux dissonants qui vont jouer en sa faveur car constituant du coup une candidature atypique que les stéréotypes ne permettent plus de juger aisément.

Tableau 6.1 – Taux bruts de succès

Candidat	Taux de succès
• **Femmes**	
– France	22,6 %
– Maroc	10,3 %
– Sénégal	8,4 %
– Vietnam	20,0 %
• **Hommes**	
– France	27,7 %
– Maroc	21,0 %
– Sénégal	13,9 %
– Vietnam	12,3 %
• **Taux de réponses en nombre d'offres** (Pourcentage d'offres pour lesquelles les candidats fictifs du *testing* ont reçu au moins une réponse favorable)	**47,8 %**

Source : d'après Petit *et al.*, 2011, p. 13.

Enfin, force est de constater que la « pertinence » (des méthodes de sélection ou des informations recueillies) est une notion particulièrement difficile à manipuler et rend ces textes difficiles d'application. Car la frontière est très difficile à tracer entre une information pertinente et celle qui ne l'est pas : elle ne peut s'apprécier que pour chaque emploi. En tout cas, ce ne sera pas systématiquement, contrairement à ce que l'on pourrait penser, la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Par exemple, comme le note J.-E. Ray (2009, p. 73), « s'agissant d'un salarié destiné à l'expatriation, on imagine mal qu'aucune question relative à sa vie privée (conjoint, enfants) ne puisse lui être posée : mission délicate ». Il en sera de même pour un poste qui suppose de nombreux déplacements, des horaires irréguliers, des astreintes engendrant une nécessité d'habiter à proximité du site de travail, etc. De manière plus générale, l'interpénétration croissante entre vie privée et vie professionnelle, entretemps de travail et temps libre, la flexibilisation des horaires de travail, l'articulation de plus en plus problématique entretemps sociaux et temps organisationnels (Lallement, 2003) ne peuvent laisser intacte et claire cette frontière. De même, pour ce qui concerne les techniques elles-mêmes, le rapport Lyon-Caen qui a donné naissance à la loi du 31 décembre 1992 allait bien plus loin que le texte finalement voté : plutôt que la « pertinence » des méthodes de sélection, il exigeait leur « validité scientifique ». Cette exigence a été ensuite occultée et les circulaires d'application de la loi précisaient qu'il n'était pas nécessaire que la méthode présente une validité scientifique, mais seulement un « degré raisonnable de fiabilité » (Marchal, 2005a).

Cette formulation, particulièrement imprécise, exclut finalement très peu de techniques de sélection tant elle prête à interprétation. E. Marchal (2005a) montre d'ailleurs que ce glissement a notamment permis que la graphologie ne soit pas frappée d'interdiction en France comme elle peut l'être dans d'autres pays (comme les États-Unis) et elle met en évidence, lors des débats parlementaires, une abondante consultation des cabinets de recrutement qui pourrait fort bien avoir conduit à un infléchissement du texte dans le sens de son assouplissement.

Au-delà de leur difficulté d'application, certains de ces textes portent en eux-mêmes la possibilité d'y déroger. L'exemple emblématique dans ce domaine est la législation sur l'emploi des handicapés. Il est en effet possible aux entreprises ne souhaitant/pouvant pas respecter le « quota » de 6 % de personnels handicapés de se défausser de cette obligation d'emploi en versant une contribution financière à l'AGEFIPH (Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées, dont le rapport annuel montre que 10 721 établissements n'employaient encore aucun handicapé fin 2010). L'augmentation du taux de chômage des personnes handicapées est plus forte et rapide que pour la population active en général. Ainsi *Les Échos* (6 juin 2011) montrent-ils que le chômage des personnes handicapées a progressé en 2010 de 11,2 %, contre 5,1 % pour l'ensemble de la population active et atteignait le taux de 19,3 % (contre 9,6 %). De même la loi de 2008 qui exige des entreprises de plus de 50 salariés qu'elles signent un accord ou engagent un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors ne fixe-t-elle aucun seuil, ni aucune exigence de contenu pour ces accords ou plans. Leur seule existence suffit en quelque sorte pour éviter les sanctions financières prévues (1 % de la masse salariale annuelle pour les entreprises que ne se seraient pas dotées d'un tel plan ou accord avant janvier 2010).

Par ailleurs, un dernier reproche est fréquemment adressé aux textes qui essaient d'amener plus de justice (ou, pour le dire autrement, moins de discrimination) dans le recrutement : ils ne traitent que des « parties émergées » ou, plus précisément, de phases situées relativement en amont du processus de recrutement, la discrimination pouvant toujours exister tant que le processus de recrutement (voir section 2) n'est pas complètement achevé. Par exemple, le fait de publier des annonces ne portant aucune mention discriminatoire ne préjuge en rien de ce qui adviendra ensuite des candidatures lors du tri de CV. De même, le fait de rencontrer un candidat en entretien ne prédit en rien le traitement qui sera fait de sa candidature au moment du choix définitif de la personne recrutée. Car la décision d'embauche proprement dite est une phase absolument invisible hors de l'entreprise et elle est incontrôlable car située en aval des étapes plus ou moins observables que constituent la communication ou, à un degré moindre, la présélection sur CV et lettre de motivation. C'est *in fine* autour de cette question que s'opposent les partisans et les détracteurs du CV anonyme qui, pour les premiers, constitue une première étape pour sortir des comportements discriminatoires actuels et, pour les seconds, un coup d'épée dans l'eau risquant même d'avoir des effets contre-productifs (voir Controverse).

Controverse

Pour ou contre la généralisation du CV anonyme

De fait, instauré dans les entreprises de plus de cinquante salariés par la loi sur l'égalité des chances de mai 2006, le CV anonyme n'a jamais été vraiment rendu obligatoire… car les décrets d'application de la loi n'ont jamais été promulgués et les partenaires sociaux n'ont jamais signé l'accord interprofessionnel qui aurait permis de le mettre en œuvre. Une expérimentation – annoncée et voulue par le président de la République fin 2008 – a été mise en œuvre dans huit départements en 2009 et 2010 sous l'égide de Pôle Emploi afin de savoir s'il fallait ou non généraliser ce dispositif. Les rapports quantitatif (Behaghel, Crépon et Le Barbanchon, 2011) et qualitatif (Capelier, Marchal, 2011) publiés suite à cette expérimentation ont abouti à des résultats pour le moins ambivalents qui sont venus alimenter un débat déjà fort nourri entre partisans et contempteurs du CV anonyme, à tel point que, en août 2011, le gouvernement semble avoir renoncé à la généralisation de l'outil. Mais quels sont exactement les pour et les contre ?

- **Les solutions/techniques d'anonymisation des CV sont très diverses en termes de coût, de qualité, d'autonomie de l'entreprise vis-à-vis d'intermédiaires et de personnalisation des candidatures selon la situation :**
  – anonymisation effectuée par un tiers en conservant intact le format de CV réalisé par le candidat : le résultat est souvent partiel selon le format d'origine du CV ; les intitulés de poste féminisés, le lieu de la scolarité, la date d'obtention du diplôme permettent de deviner le sexe, l'origine ou l'âge du candidat ;
  – saisie d'un formulaire en ligne (module d'anonymisation sur un logiciel de gestion de candidatures) : cette solution, qui standardise et uniformise les candidatures, est surtout pertinente pour les grandes entreprises dont l'important volume de recrutement justifie l'investissement dans un tel logiciel ;
  – prestation d'anonymisation et de reformulation du CV (« CV de synthèse » ou réalisation d'un questionnaire *ad hoc* pour chaque recrutement) effectuée par un prestataire : cette prestation est coûteuse et uniformisante, mais elle garantit une effectivité réelle de l'anonymisation.
- **Les entreprises mobilisent de nombreuses formes de *sourcing* (recueil de candidatures) qui ne supposent pas l'anonymat du candidat, voire ne passent pas par un CV**. Ainsi en est-il des « réembauches » suite à un stage ou à un CDD, de la chasse de têtes, de la création de viviers de candidats, de la consultation des *job boards*, de l'usage des réseaux numériques ou des candidatures passant par les réseaux des recruteurs ou des salariés de l'entreprise (cooptation). De même, sur certains marchés (petit commerce, cafés restaurants), il est d'usage de se présenter en personne sur le lieu de travail. On constate également que de plus en plus d'entreprises utilisent l'entretien téléphonique pour décider de la convocation ou non d'un candidat : l'anonymat du

candidat se trouve alors vite rompu. En outre, plus le niveau de qualification est bas, moins la demande de CV est systématique. Ainsi, sans parler de la méfiance ou de la difficulté à juger des candidatures que des données incomplètes suscitent chez les recruteurs eux-mêmes, la généralisation du CV anonyme supposerait donc la mutation de nombre de pratiques de recrutement.

- **Un certain nombre de mesures en faveur de l'emploi** (seniors, personnes handicapées) ou de politiques de renforcement de la diversité, de rééquilibrage de la pyramide des âges de la part des entreprises sont incompatibles avec le CV anonyme qui, précisément, masque les caractéristiques faisant l'objet de ces politiques.
- **Il ne faut pas oublier que les entreprises de plus de cinquante salariés**, cibles de la mesure, n'ont représenté en 2010 « que » 52 % des 18 millions de déclarations uniques d'embauche (Bouchardeau, 2011, p. 2). Le champ de la loi même limite l'impact de cette mesure et en exclut les structures dont les pratiques de recrutement sont les moins formalisées et pour lesquelles le recours au CV anonyme poserait vraisemblablement le plus de difficultés financières et techniques.
- **Mais surtout, il s'avère (mais c'est peut-être dû à un « effet de cobaye » : les entreprises et prestataires, se sachant dans le cadre d'un protocole expérimental**, peuvent avoir modifié leurs comportements en conséquence) que les résultats sont décevants. En effet, l'utilisation du CV anonyme n'augmente pas de manière statistiquement significative les chances d'obtenir un entretien pour les populations susceptibles d'être discriminées (femmes, jeunes, seniors). Il a même un effet contre-productif pour les candidats issus de l'immigration ou habitant des zones urbaines sensibles : « En effet, pour ces candidats, la probabilité d'accéder à l'entretien passe de 9,6 % avec un CV nominatif à 4,6 % avec un CV anonyme » (Bouchardeau, 2011, p. 2).
- **Au-delà de ses vertus de sensibilisation à la question de la discrimination**, le CV anonyme présente néanmoins un intérêt majeur en ce sens qu'il tend à éviter les comportements d'homophilie chez les recruteurs (tendance à convoquer « le même que soi »). Ainsi, les recruteurs jeunes sont amenés à convoquer davantage de seniors (et réciproquement) et les recruteurs d'un sexe ne discriminent plus négativement les candidats de l'autre sexe comme ils tendent à le faire lorsque le CV est nominatif.

Les conclusions de ces évaluations rejoignent l'analyse tirée dès 2005 par l'ancien ministre Roger Fauroux dans son rapport sur les discriminations ethniques dans l'emploi. S'il préconise effectivement l'usage du CV anonyme (sans toutefois le rendre obligatoire), il insiste sur le fait que la lutte contre ces discriminations ne pourra se faire sans recourir à des moyens beaucoup plus globaux (Fauroux, 2005) :

- accentuation et développement de la sensibilisation des acteurs (entreprises, syndicats, intermédiaires du marché de l'emploi) du monde du travail aux questions

de discrimination : dévoilement des infractions, mesure de la diversité, développement du *testing*, formation ;

- mesure de la diversité ethnique (par exemple, études patronymiques dans les entreprises, statistiques publiques) dans le cadre du respect des contraintes de la CNIL qui, sous certaines conditions, permettra une meilleure connaissance des personnels de l'entreprise ;
- réforme nécessaire et en profondeur des procédures de recrutement et de gestion des ressources humaines. Cela comprend : l'audit des services de GRH pour détecter les pratiques de discrimination directe ou indirecte, l'association des représentants du personnel à cette réforme et l'intégration des engagements pris dans des accords d'entreprise, l'objectivation des pratiques de GRH (rédaction de fiches de postes précises recensant les compétences réellement exigées par les emplois, bannissement des recrutements par réseaux, cooptation, népotisme ou « maffias d'écoles », procédures de recrutement plus transparentes parce que collectives, fondées sur des outils partagés par tous les acteurs, sur une motivation des réponses négatives et sur une traçabilité des fiches des candidats), la promotion de l'anonymisation ou du recrutement par simulation (voir Repères) ;
- rapprochement entre les jeunes issus de l'immigration en voie d'insertion professionnelle et les entreprises (par exemple, systèmes de parrainage et de tutorat par des salariés d'entreprise) ;
- intervention des Pouvoirs Publics (actions de communication massives analogues aux campagnes anti-tabac, démarche de labellisation, travail sur le contentieux de la discrimination en favorisant les nouveaux modes de preuve, en établissant une collecte des décisions et une veille jurisprudentielle, en diffusant les connaissances aux professionnels du droit).

Repères — La méthode de recrutement par simulation (MRS)

Cette méthode a été développée en 1995 par une direction départementale de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE, devenue Pôle Emploi) qui, confrontée à un important besoin (1 500 salariés à recruter pour le groupe Heuliez), s'est trouvée face à une pénurie de candidats « classiques ». Renversant la logique habituelle du recrutement, elle a choisi de considérer que la capacité à occuper un poste dépend en réalité d'une série d'aptitudes (« habiletés ») relativement génériques et transférables d'une situation à l'autre (respecter des normes et consignes, travailler en équipe, etc.) plutôt que de connaissances techniques précises.

Les habiletés sont indécelables dans les CV des candidats et peuvent s'acquérir hors du monde professionnel. Pôle Emploi propose donc une méthodologie en plusieurs étapes :

...

1) analyse de la pertinence d'une évaluation par la MRS. Cette méthode s'adresse surtout à de grosses entreprises effectuant des recrutements en volume important et connaissant des difficultés de recrutement par les modes de sélection « classiques » (candidatures mal ciblées ou inadaptées, candidatures en trop fort/faible nombre, fort taux de *turnover* après embauche, saisonnalité de l'activité, implantation d'un nouveau site, etc.) ;

2) analyse sur site du poste de travail pour en déduire une cartographie des « habiletés » que requiert son « cœur de métier » (pondération de ces habiletés en concertation avec l'entreprise) ;

3) construction d'une séance d'évaluation dédiée à l'entreprise et au métier concernés. Si les habiletés requises sont relativement génériques, il sera possible de reprendre une séance déjà existante. Mais, dans le cas contraire, il faudra (avec l'aide de missions MRS et du centre de création national de Pôle Emploi) créer des exercices *ad hoc* pour mesurer les habiletés des candidats au poste concerné. Très concrets, ils reconstituent par analogie les conditions d'exercice du poste et peuvent s'effectuer seul ou en groupe. C'est le coût de création/adaptation des exercices qui rend cette méthode pertinente pour de forts volumes de recrutement (économies d'échelle) ;

4) étalonnage de ces exercices sur des salariés « moyens » de l'entreprise déjà en poste : ce test sera effectué sur la « plateforme de vocation » (PFV) de Pôle Emploi en conditions réelles (celles que connaîtront les candidats) ;

5) positionnement des candidats sur les séances : l'offre de recrutement ne devra pas être rédigée en termes aussi restrictifs qu'habituellement car, le but étant de toucher un public élargi, il n'est pas pertinent de mentionner des conditions de diplôme ou d'expérience ;

6) après information collective des candidats sur la MRS, évaluation des candidats lors d'une séance qui dure en général un peu moins d'une demi-journée et transmission au candidat et à l'entreprise d'une fiche d'évaluation recensant les notes obtenues par le candidat (une note par exercice que comprend la séance) ;

7) entretien de motivation (par l'entreprise) pour tous les candidats évalués positivement. Mais la PFV ne transmet pas le CV du candidat à l'entreprise pour ne pas biaiser le résultat de l'entretien : par exemple, pour ne pas que l'entreprise hésite à recruter un candidat ayant réussi les exercices, mais dont le profil s'écarte fortement de ceux qu'elle recrute habituellement.

10 000 recrutements avaient été effectués *via* par cette méthode en 2004 et, en 2009, 39 100 candidats avaient été recrutés (pour 137 000 candidats évalués). Il existait fin 2009 115 plateformes de vocation dédiées exclusivement à la MRS, qui mobilisaient environ 500 agents de Pôle Emploi pour mettre en œuvre 120 « séances métiers » déjà créées. La méthode s'est donc fortement développée ces dernières années, notamment grâce à la diversification des voies de recrutement qu'elle offre (Bouchardeau, Capelier, 2010). Par exemple, les boulangeries Paul l'ont adoptée dès 2006 pour les postes de vente et de services aux clients qui représentent 46 % de leurs effectifs : le *turnover*

est passé de 70 % à 28 %, le nombre de nationalités présentes dans l'entreprise a crû de 52 à 68 et le plan de recrutement inscrit dans le *Plan espoir banlieue*, qui ambitionnait de recruter annuellement 150 jeunes de moins 25 ans issus de quartiers sensibles, a été dépassé avec 337 embauches en 2008 et 150 en 2009 (Lecocq, 2010).

3 La distinction entre « efficacité » et « performances psychométriques »

La méthode de recrutement par simulation nous fournit une excellente transition avec ce qui suit. Jusqu'ici, nous nous sommes essentiellement intéressés à la manière dont le législateur essayait d'améliorer la justice dans le recrutement, notamment à travers la lutte contre les discriminations, notre point de départ étant que l'efficacité du recrutement ne pourra qu'en être améliorée dans la mesure où des pratiques perçues comme plus justes par les candidats affecteront positivement leur attitude à l'égard des entreprises concernées. Il nous reste en revanche à voir comment, par l'amélioration volontariste de leurs pratiques de sélection, les entreprises pourront espérer atteindre conjointement ce double objectif de justice perçue et de performance accrue. Nous allons vite découvrir que le problème est bien de définir ce que peut vraiment être une pratique de sélection « efficace ».

Intuitivement, on serait tenté de dire qu'une pratique de sélection efficace sera surtout une pratique rigoureuse sur le plan scientifique, la plus objective possible : c'est ce à quoi en appelait le rapport Fauroux, mais c'était aussi la tentative plus ou moins avortée de la loi de 1992.

3.1 Qu'est-ce qu'une méthode de sélection « scientifique » ?

En matière de psychométrie, c'est-à-dire de mesure de la personnalité humaine, une méthode « scientifique » devra présenter plusieurs caractéristiques précises qui font de l'approche de cette scientificité une tâche bien plus complexe qu'il y paraît *a priori*. En effet, trancher quant à la scientificité d'un outil de sélection n'est pas aisé et suppose que l'on soit capable d'aller bien au-delà des jugements intuitifs et des croyances sans fondement qui se transmettent à propos de tel ou tel outil dans le champ de la gestion des ressources humaines.

Pour élaborer ce qu'est la scientificité lorsque l'on parle d'outils de sélection, il est indispensable d'avoir recours aux apports de la psychologie différentielle, discipline qui s'est le plus intéressée « aux différences d'aptitudes au sein d'une population et aux méthodes permettant de les mesurer, les psychotechniques » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996b, p. 15). Aux termes de cette approche, un outil ne sera considéré comme scientifique, c'est-à-dire comme ayant

une valeur en vue d'évaluer des individus et de prédire quelles seront leurs performances dans leur future situation professionnelle, que s'il remplit trois conditions fondamentales.

Il devra tout d'abord être *fidèle* (ou *constant*). Cela signifie que l'outil doit donner, dans des conditions d'observation analogues (sur un même groupe de sujets évalués à intervalle relativement rapproché) et correctement utilisé, des résultats identiques. Par exemple, si les résultats obtenus pour une même population dépendent fortement de l'utilisateur (problème de la stabilité inter-juges) ou si, d'une semaine sur l'autre, l'outil diagnostique chez un même sujet une personnalité, des aptitudes ou des comportements variant dans des proportions importantes (problème de la stabilité dans la mesure), on ne peut qu'en déduire qu'il n'est pas fidèle. Que penserait-on en effet d'un mètre qui donnerait des mesures différentes selon le moment d'utilisation ou selon la personne qui effectue les mesures ?

Il devra ensuite être *discriminant* (ou encore *sensible*), c'est-à-dire apporter des informations qui permettent une distinction significative entre les candidats : un outil pour lequel tous les postulants obtiendraient les mêmes notes serait inutile puisqu'il ne serait porteur d'aucun critère de décision. De même, si l'on gradue un outil de 1 à 10 et que tous les candidats obtiennent des notes entre 4 et 6, cela signifie que l'outil ne permet guère de distinguer significativement entre les candidats. C'est le but d'une démarche d'étalonnage (déjà évoquée) que de fournir des normes permettant de distinguer entre elles, de façon représentative, différentes populations.

Il devra encore être *valide*. Cela signifie qu'il devra apporter des informations utiles en vue de la décision à prendre. Cela recouvre en fait trois types de validité (voir Repères). Chacun renvoie à un caractère de la validité, relatif à une situation donnée (et non universel), puisque travailler sur la validité d'un outil, et chercher à l'apprécier, suppose que l'on ait en amont clairement identifié le travail pour lequel on recrute et, plus précisément, les qualités, traits, comportements, aptitudes qu'il suppose pour être correctement tenu. On pourra d'ailleurs aussi parler de la *pertinence* d'un outil de sélection, c'est-à-dire de sa capacité à fournir un maximum d'informations de nature à garantir le succès professionnel du futur recruté. La pertinence de l'outil n'est donc évaluable qu'à condition que le « succès professionnel » dans le poste soit lui-même mesurable : une bonne analyse du travail doit en fournir les critères exacts, les indicateurs clés (que l'on doit pouvoir suivre après l'entrée en poste). L'outil ne sera pertinent que si l'information qu'il donne sur le candidat est vraiment en relation avec ces indicateurs de succès.

Repères — Les différents types de validité

La validité pronostique (ou validité prédicteur/critère)

Y a-t-il une relation étroite entre les prédicteurs (les résultats donnés par l'outil de mesure) et les critères de succès professionnel définis pour le poste ? En d'autres termes, et pour simplifier, existe-t-il une corrélation significative entre les résultats obtenus à travers l'application de l'outil et un succès professionnel ultérieur ? Il s'agit donc d'essayer de mesurer le coefficient de corrélation (ce qui suppose des échantillons de population significatifs) entre le prédicteur et le critère. Ce coefficient désigne une validité pronostique médiocre quand il est entre 0 et 0,25, moyenne entre 0,25 et 0,40, forte entre 0,40 et 0,49 et excellente entre 0,50 et 1. La validité pronostique peut être évaluée de deux manières. La première suppose que l'on dispose de sujets déjà en poste : on les évalue alors en même temps au niveau du prédicteur (en les soumettant à l'outil de mesure que l'on teste) et au niveau du critère (en évaluant leur performance dans le travail). On parle alors de validité concourante ou concurrente. La seconde consiste à effectuer deux mesures décalées dans le temps : la première, avant le recrutement, au niveau du prédicteur ; la seconde après une durée suffisante d'exercice dans le poste, au niveau du critère, c'est-à-dire de leur performance dans le travail. On parle alors de validité prédictive.

La validité de contenu

Elle renvoie à la capacité de la méthode à remplir les objectifs qui lui ont été assignés. Si l'on cherche, par exemple, à évaluer les capacités de communication de candidats au poste de chef d'agence, il faut que l'on soit certain d'avoir clairement identifié (et qu'il y ait accord sur) ce que l'on entend par « capacité de communication » pour ce poste donné et que l'outil mobilisé cerne bien ce type de caractéristiques individuelles. D'une certaine manière, mesurer la validité de contenu d'une méthode de sélection supposerait à la fois d'avoir une connaissance approfondie du poste de travail à pourvoir en vue duquel on l'utilise et que tous les participants au recrutement soient complètement d'accord sur les qualités exigées par le poste en question.

La validité de construction

C'est la plus complexe à apprécier. Il s'agit de vérifier si l'outil mesure réellement le phénomène qu'il est censé mesurer. L'apprécier pose problème lorsque l'on cherche à mesurer une qualité, une caractéristique qu'on ne peut définir opérationnellement, comme par exemple l'intelligence, la sociabilité, l'ascendant ou l'aisance relationnelle. Tous ces objets sont abstraits : vouloir mesurer l'intelligence, c'est construire un concept de l'intelligence et c'est aussi forger par là même une théorie psychologique de la personnalité dans laquelle ce concept pourra s'intégrer de façon harmonieuse. Un outil cherchant à mesurer une telle variable sera donc valide non seulement s'il est fidèle, discriminant… mais aussi et surtout si le concept d'intelligence et la théorie psychologique qui lui servent de soubassements sont robustes.

Source : d'après Balicco, 1997, pp. 30-47.

De nombreuses études se sont intéressées aux qualités psychométriques des différentes techniques de sélection afin d'identifier les plus « efficaces ». Il n'est évidemment pas question de les restituer toutes ici. Mais, par exemple, si l'on considère la validité prédictive (qui est *in fine* la caractéristique qui aura le plus de sens pour le praticien du recrutement soucieux de faire les bons choix), il est intéressant de constater qu'elle est très différente d'une technique à l'autre, comme en témoignent les analyses de validité moyenne réalisées par des chercheurs anglo-saxons et restituées par M.-L. Bruchon-Schweitzer (1989, p. 8bis, pour Robertson et Smith, 1989) ou C. Lévy-Leboyer (2011, p. 272, pour Cook, 1988 et Hunter & Hunter, 1984).

Tableau 6.2 – Les coefficients de validité moyens des différentes techniques de sélection

Techniques de recrutement	Enquête Robertson et Smith (1989)	Enquêtes Cook (1988) et Hunter & Hunter (1984)
Score composite d'aptitudes/ tests d'aptitudes*	0,38 à 0,54	0,53 (*idem* recrutement interne)
Situations de travail/ essai professionnel	0,53	0,44 (0,53 pour le recrutement interne)
Centres d'évaluation (assessment centers)	0,41 à 0,43	0,43 (*idem* recrutement interne)
Évaluations antérieures (pairs, supérieurs)	0,43	
Aptitude mentale générale	0,25 à 0,45	
Données biographiques/ biodata	0,24 à 0,38	0,37
Références	0,17 à 0,26	0,26
Entretien(s)	0,14 à 0,23	0,14
Tests de personnalité (questionnaires, tests projectifs)	0,15	0,40
Notes pendant la formation au poste		0,14
Notes professionnelles		0,49 (recrutement interne)
Test de connaissances professionnelles		0,48 (recrutement interne)
Niveau scolaire		0,10
Graphologie	0	

* Utilisation conjointe de test de fonctionnement cognitif (aptitude mentale générale) et de tests d'aptitudes spécifiques.

Si l'on se souvient (voir Repères sur les différents types de validité) que la validité pronostique est faible en dessous de 0,25, moyenne entre 0,25 et 0,40 et bonne ou très bonne au-delà, ces études nous apportent une première réponse assez claire quant à ce qu'est *a priori* une technique de sélection « efficace ».

3.2 Les méthodes les plus utilisées ne sont pas toujours les plus scientifiques

Mais pour autant, ce ne sont pas leur « scientificité » ou leurs qualités psychométriques qui permettent de comprendre la plus ou moins grande utilisation des méthodes de sélection dans le cadre de processus de recrutement. En effet, on est surpris de constater, dans les quelques enquêtes dont on peut disposer, que les entreprises ne semblent pas privilégier systématiquement les pratiques de sélection les plus valides. Certes, ce constat est à prendre avec précaution tant les études qui tentent de faire le point sur les pratiques de sélection utilisées en recrutement sont difficiles à mettre en œuvre et, de ce fait, réalisées de manière sporadique. Néanmoins, le fait qu'elles présentent quelques points de convergence permet, sans sacraliser leurs apports chiffrés, d'esquisser quelques tendances générales.

Il semblerait en effet que les techniques les plus utilisées ne soient pas les plus valides. La première à avoir formulé cette idée est, au début des années 1990, la psychologue du travail M.-L. Bruchon-Schweitzer. Utilisant les analyses de validité moyenne effectuées par des chercheurs anglo-saxons (voir tableau 6.2), elle en conclut même que les trois techniques les plus utilisées (entretien individuel, graphologie et tests de personnalité) par les structures de son échantillon sont les moins valides. De fait, sur dix techniques comparées, elles se situent respectivement aux huitième, neuvième et dixième rangs pour leur coefficient moyen de validité : « Il est clair que les consultants français […] ne fondent pas le choix de leurs techniques sur les études de validité. » (Bruchon-Schweitzer, 1989)

Plus précisément, son enquête, effectuée en 1988 auprès d'un échantillon d'entreprises (treize nationalisées et vingt-neuf privées), mais aussi de cabinets de recrutement (soixante au total) et publiée en 1991 (Bruchon-Schweitzer, Ferrieux, 1991) a attiré l'attention – pour mieux la dénoncer – sur une « exception française » consistant à accorder une place bien plus importante à la graphologie pour la sélection des personnels cadres que dans les autres pays. Il en ressortait en effet que 93 % des structures de son échantillon pratiquaient l'examen graphologique approfondi de manière systématique (56 %) ou occasionnelle (38 %). Effectivement, autant l'utilisation de la graphologie est faible dans la plupart des pays, autant les études menées entre les années 1950 (CEGOS, 1959 : 73 % d'utilisation) et le début des années 2000 (SYNTEC, 2003 : 8 % d'utilisation systématique, 10 % d'utilisation fréquente et 37 % d'utilisation occasionnelle) mettent en évidence – à des degrés divers – sa place importante en France. Et les études effectuées dans les années 1990 la placent généralement au deuxième rang derrière l'entretien individuel (Balicco, 2002, pp. 219-221) en termes de fréquence d'utilisation. Un tel particularisme a d'ailleurs pu faire qualifier

la graphologie de « passion française » par C. Balicco ou même de *french disease* par les Anglo-Saxons. Car, par ailleurs, les études de validité prédictive, comme celle de Robertson et Smith (voir tableau 6.2), font état pour la graphologie d'une validité faible, sinon nulle ! De même, sa fidélité est également faible : elle n'obtient en général qu'un coefficient de fidélité temporelle (par la méthode test-retest) que de 0,70 et un coefficient de fidélité inter-juges que de 0,39 à 0,74 selon les études alors qu'on estime en général qu'une technique est fidèle dès lors que ces coefficients dépassent 0,80 (Bruchon-Schweitzer, 2006, p. 109). Autrement dit – cela peut justifier l'émoi et les polémiques autour de la graphologie dans les années 1990 –, les entreprises et surtout les cabinets français ont longtemps utilisé de manière massive une des méthodes les moins fiables sur le plan scientifique !

Certes, la graphologie s'est raréfiée dans les années 2000, même si E. Marchal (2005a) parle de son « étonnante résistance » (notamment dans les cabinets de recrutement et pour les postes d'encadrement) et est loin de conclure à une disparition que la diffusion d'internet lassait augurer. Les raisons habituellement évoquées de cette diminution sont principalement l'utilisation croissante d'Internet (qui raréfie l'obtention d'échantillons d'écriture, tout au moins en début de processus) et la convergence croissante des pratiques liée à l'internationalisation des firmes (qui laisse peu de place à une pratique véritablement atypique, que ce soit dans le recrutement ou dans tout autre domaine de la gestion). De manière assez curieuse, cette « banalisation » relative des pratiques françaises par rapport aux usages internationaux semble avoir tari le courant des études critiques consacrées aux méthodes de sélection utilisées en France, comme si c'était précisément cette « exception française » qui les avait suscitées, souvent dans une logique de dénonciation de pratiques hexagonales visiblement peu légitimes. Car la graphologie présente précisément une caractéristique problématique : sa très faible validité scientifique, qui en fait une méthode non seulement peu fiable, mais aussi très largement discriminatoire pour les candidats qui y sont soumis.

Des enquêtes plus récentes (voir tableau 6.3) cherchent à cerner les pratiques de sélection mises en œuvre par les entreprises et, si l'on constate effectivement un recul de la graphologie, ce n'est pas pour autant au profit de pratiques dont la validité serait significativement meilleure que celles qui étaient en vogue dans les années 1990. Par exemple, les références restent très pratiquées pour les cadres alors même que les mises à l'essai ou l'évaluation sur des situations de travail – particulièrement valides – restent en retrait.

Tableau 6.3 – Techniques et supports de sélection utilisés par les entreprises

Lors de votre dernier recrutement, avez-vous demandé aux candidats de… (résultats en %)		Recrutements cadres	Recrutements non-cadres
Techniques de sélection utilisées	Passer des entretiens de groupe	6	3
	Faire une analyse graphologique	10	2
	Faire une mise à l'essai	17	36
	Passer des tests reproduisant des situations de travail	13	13
	Passer des tests de personnalité	30	5
	Passer des tests de connaissance ou d'intelligence	24	11
	Passer des entretiens individuels (un seul candidat)	92	80
	Passer des entretiens téléphoniques	23	12
Supports et informations demandés	Fournir leurs prétentions salariales ou leur niveau de salaire	66	31
	Remplir un dossier de candidature	38	32
	Fournir une photo d'identité	34	33
	Fournir des références ou recommandations	40	32
	Fournir une lettre de motivation	83	64
	Fournir un CV	95	85

Source : d'après DARES (2007) et APEC (2008).

Mais l'exemple le plus emblématique reste celui de l'entretien individuel qui est de très loin la technique de sélection la plus utilisée, dans les années 1990 comme aujourd'hui, pour toutes les catégories de personnel. Il est passible de critiques similaires à celles adressées à la graphologie quant à ses qualités. Il jouit ainsi d'une faible fidélité, notamment entre juges et surtout lorsqu'il n'est pas structuré, c'est-à-dire lorsque les différents recruteurs ne disposent pas d'un schéma type prédéterminé pour mener l'entretien (Lévy-Leboyer, 2011, pp. 171-173 ; Pettersen, Durivage, 2006). Sa validité prédictive, on l'a vu, est également faible, voire très faible. Les mécanismes qui expliquent ces piètres performances sont bien connus et formulés en termes de biais ou d'effets (voir Repères) pesant sur l'entretien et tenant en partie à la compétence de l'*interviewer*. En effet, l'entretien est par excellence la technique de sélection (ou d'évaluation, car les mêmes biais affecteront l'entretien d'appréciation) dont la valeur est inséparable des comportements et attitudes de celui qui la mène.

Repères

Les principaux effets ou biais de l'entretien de recrutement

La prédiction auto-confirmative ou effet « Pygmalion »

La *self-fullfilling prophecy* ou « effet Pygmalion » est souvent résumée de manière lapidaire en ces termes : « Les mots sont aussi importants que les faits » ou encore : « L'évaluateur produit le comportement et la performance de l'évalué par sa propre attitude ». Ce biais, mis au jour pour la première fois en contexte scolaire, signifie par exemple qu'être agressif vis-à-vis d'un candidat risque de produire son repli ; être bienveillant à son égard risque au contraire de l'encourager et de lui permettre de prendre confiance en lui-même. Le contredire systématiquement provoquera son agacement alors qu'une écoute attentive et respectueuse sera plus à même de le détendre lors de l'entretien. En d'autres termes, l'attitude du candidat risque fort d'être une réponse à celle du recruteur (ou de l'enseignant au cours d'une soutenance, ou de l'appréciateur lors d'un entretien annuel d'évaluation) et ce dernier évaluera donc davantage les effets de son propre comportement plutôt que les caractéristiques de personnalité ou de comportement propres au candidat.

L'effet dit « de halo »

Il s'agit en fait d'une forme de « contamination de l'évaluation par des données présentes dans le même contexte » (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 1993, p. 80). Par exemple, on pourra juger comme étant plus soucieux de la hiérarchie un candidat poli et respectueux ; on pourra considérer comme stupide un individu s'exprimant avec difficulté ; on pourra considérer comme excellent un candidat passant juste après un individu médiocre. Le contexte (les caractéristiques autres d'un candidat, ce qui s'est déroulé auparavant, etc.) contamine le jugement porté sur une qualité donnée du candidat, que ce soit par effet de contraste, de similitude ou par effet d'ancrage (avoir remarqué que le candidat s'est assis sans qu'on le lui propose attire ensuite l'attention sur tout ce qui pourrait donner à penser qu'il est impoli).

L'« erreur fondamentale »

Elle consiste à attribuer au candidat lui-même et à sa personnalité des comportements, des attitudes, des réactions en réalité plutôt imputables à l'environnement, à la pression de la situation. Par exemple, un individu peut paraître particulièrement anxieux à un recruteur ignorant que, arrivé en retard pour l'entretien, il a dû garer sa voiture en double file. De même, un individu peut sembler très peu dynamique, alors qu'il est en réalité usé par deux années de chômage. Tout le problème est ici de faire la part entre la personnalité de l'individu et les contraintes qu'il vit. C'est notamment la limite de tous les entretiens où l'on teste le candidat, où on le met sous pression en l'agressant, en le provoquant : qu'y apprend-on vraiment du candidat ? Sont-ils représentatifs de la personnalité ou des comportements habituels du candidat ? Restituent-ils au contraire seulement une information sur sa réaction au contexte très particulier d'un entretien agressif ?

•••

L'« effet de cobaye »

L'entretien lui-même est une situation où le candidat est observé et jugé… et le sait. Il y a de fortes chances qu'il modifie son comportement en fonction de ce qu'il pense qu'on attend de lui au cours de cet entretien (effet de désirabilité sociale) ou tout simplement parce qu'il se sait observé. Toute la difficulté consiste alors à savoir si ce qu'on observe correspond au « vrai » candidat ou seulement à sa façon de réagir à la situation d'observation, surtout s'il est capable de dissimulation ou possède des qualités d'acteur.

Le biais de « projection »

Il consiste pour un recruteur à rechercher chez le candidat « le même que soi ». D'où la tentation de valoriser un candidat issu de la même région, pratiquant les mêmes activités extraprofessionnelles ou exprimant des opinions semblables aux siennes. D'où également la tentation inverse de juger négativement un individu qui conçoit différemment son niveau d'engagement professionnel ou qui manifeste des goûts vestimentaires ou artistiques très éloignés des siens.

L'effet de primauté

Il se rencontre lorsqu'il est accordé — souvent sous l'emprise du préjugé — une importance démesurée à une caractéristique de l'individu, jusqu'à en faire le ressort explicatif de l'ensemble de ses comportements, la clé de sa personnalité. Par exemple, on pourra aisément (si l'on ne prend pas garde à ses propres interprétations) trouver dans la petite taille d'un candidat l'origine de son agressivité, de son ambition professionnelle et de son attachement aux signes de respect. Plus généralement, chacun d'entre nous est sujet à l'effet d'inférence consistant à interpréter librement à partir des observations que nous avons pu faire. Ainsi, un candidat qui a changé de poste tous les trois ans peut facilement être considéré comme instable.

Certes, un entretien se doit d'être partiellement « subjectif », c'est-à-dire que le recruteur, surtout s'il appartient à l'entreprise et est destiné à collaborer avec le futur embauché, cherchera à savoir s'il peut s'entendre avec ce dernier, si le courant passe ou non entre eux. Mais ce que nous dit cette énumération de biais, c'est que l'entretien ne lui fournira de ce point de vue que des informations lacunaires ou fausses : les raisons pour lesquelles il pensera ou non apprécier le candidat à l'issue de l'entretien risquent fort d'être les mauvaises !

3.3 Comment expliquer de tels choix de techniques de sélection, apparemment absurdes ?

Au premier abord, on pourrait être tenté de porter un jugement très négatif sur les entreprises ou cabinets français en matière de techniques de sélection puisqu'ils

semblent s'acharner à utiliser des techniques peu performantes sur le plan scientifique, c'est-à-dire parmi les moins fidèles et les moins valides. *A contrario*, si l'on se contente de ce type de données, on peut en venir à leur préférer leurs homologues étrangères (par exemple les entreprises allemandes qui font la part bien plus belle aux « centres d'évaluation » (Iles, 1998), méthode infiniment plus valide comme le montre le tableau 6.2).

Mais, si l'on cherche à dépasser ce stade du jugement négatif, on peut cependant se donner un certain nombre de pistes d'explication.

Les études de validité sont elles-mêmes à relativiser

Tout d'abord, la notion de validité elle-même reste en discussion et pose problème. Ainsi Y. Emery (1993) considère-t-il que la notion de validité prédictive d'un outil n'a guère de sens du fait même qu'identifier en quoi consiste le succès professionnel est très rarement possible. En effet, les critères de succès dans un travail évoluent entre le moment du recrutement et celui où le recruté commence vraiment à le maîtriser, donc à pouvoir être évalué. De plus, on ne peut évidemment pas comparer le succès de la personne recrutée avec celles qui ont été écartées. De même, la performance dépend autant de l'interaction de l'individu avec son environnement que de l'individu. Enfin, les indices objectifs de performance sont eux-mêmes difficiles à trouver, etc.

Ensuite, les résultats des études de validité sont eux-mêmes sujets à caution, comme le montrent les travaux de F. L. Schmidt et J. E. Hunter (1989) qui ont conduit à l'approche de la méta-analyse. En effet, de manière générale, les études de validité prédictive sont empreintes de sous-estimations dues à des facteurs d'erreurs d'autant plus importants que l'échantillon de population sur lequel est effectuée l'étude est restreint. Ces *sampling errors* peuvent être diverses : la taille de l'échantillon, souvent limitée (par exemple, en moyenne soixante-huit personnes pour des études de validité portant sur un outil de mesure de l'aptitude cognitive), rend les corrélations fragiles et instables entre comportements constatés et scores obtenus *via* l'instrument de mesure. De même, les évaluations professionnelles effectuées sur les personnes en poste pour étudier leurs comportements (et les rapporter aux scores obtenus sur le prédicteur) sont souvent très peu fidèles. De surcroît, les groupes d'individus en poste qui sont évalués ne présentent pas toujours des variances de comportements identiques, etc. D'où des différences significatives d'une étude à l'autre, qui s'expliquent plus par ces « erreurs d'échantillonnage » que par les caractéristiques intrinsèques de la méthode d'évaluation concernée : les coefficients de validité ainsi calculés comportent une variance d'erreur significative qui explique leur variation d'une étude à l'autre… mais disqualifie du même coup largement les conclusions de ces études. La méta-analyse se propose donc de prendre en compte l'ensemble des études de validation effectuées pour une même technique et d'estimer la variance des coefficients de corrélation qui est attribuable à ces *sampling errors* : elle cherche à éliminer les variations de coefficients de validité qui ne seraient qu'apparentes, c'est-à-dire qui seraient dues au caractère imparfait des conditions expérimentales de chaque étude.

Bref, les études de validité seront d'autant plus difficiles à prendre en compte par les entreprises ou les cabinets de recrutement qu'elles sont d'une part sujettes à des variations qui peuvent rendre discutable la décision d'y recourir et d'autre part extrêmement techniques et difficilement accessibles à des recruteurs qui ne sont pas tous – loin s'en faut – dotés d'une formation qui en ferait des spécialistes en psychologie différentielle. Autrement dit, si les recruteurs ne choisissent pas leurs méthodes de sélection en raison de leurs qualités psychométriques, c'est peut-être aussi parce que les lieux, le vocabulaire et les conditions d'évaluation de ces qualités métriques leur restent relativement étrangers et inaccessibles, ne serait-ce que parce qu'ils restent inévitablement, de par leur technicité, confinés à des débats et des cercles de spécialistes.

Enfin, la dernière raison pour laquelle les études de validité ou de fidélité ne sont pas aisément utilisables est qu'elles portent souvent sur des catégories génériques d'outils qui ne disent rien sur les variations pouvant affecter la mise en œuvre de ces outils dans la réalité. Si l'on reprend l'exemple de l'entretien individuel, force est de constater qu'il en existe différentes sortes et qu'elles n'ont pas les mêmes caractéristiques de validité et de fidélité. Ainsi, les entretiens dits « structurés » (Durivage, Pettersen, 2006) ou les entretiens « situationnels » jouissent de bien meilleures fidélité interjuges et validité dans leur prédiction de la performance professionnelle ultérieure (Salgado, Moscoso, 2006). C'est en particulier le cas des entretiens comportementaux structurés (voir Repères) qui, bien qu'appartenant à la catégorie générique des entretiens individuels, ne sont pas nécessairement passibles des mêmes critiques que leurs homologues.

Repères — Les entretiens comportementaux structurés

Ces entretiens comportent des caractéristiques que J.-F. Salgado et S. Moscoso (2006, pp. 196-198) définissent comme suit :

1. Ils sont centrés sur l'analyse de poste et les questions qui sont posées aux candidats se rapportent en particulier aux « incidents critiques » que le titulaire du poste peut être appelé à rencontrer. La méthode des incidents critiques mise au point par J. C. Flanagan (1954) consiste à identifier des situations typiques effectivement présentes dans le poste concerné et à déterminer les comportements (in)adaptés à ces situations, notamment grâce à l'aide de personnes exerçant ce poste, donc particulièrement bien placées pour connaître les comportements de succès qu'il requiert.
2. C'est grâce à l'analyse de poste que les principales dimensions que l'entretien devra permettre d'évaluer sont identifiées : cela signifie donc qu'elles sont prédéterminées.
3. Les mêmes questions (centrées sur l'analyse de poste) seront posées de manière systématique à tous les candidats, et ce, afin de favoriser la comparaison entre eux et de ne pas en (dé)favoriser certains. On cherche donc à ce que chaque candidat se projette au maximum dans le poste et décrive ses intentions d'agir face aux différentes situations qui lui sont proposées.

• • •

4. La même procédure d'entretien est utilisée pour tous les candidats (déroulement, ordre de passation des questions, manière d'interagir avec le candidat).
5. Chaque fois que cela est possible, les réponses du candidat sont évaluées grâce une échelle de comportements attendus (élaborée, précisément, grâce à la mobilisation de la méthode des incidents critiques).
6. Tous les interviewers sont formés préalablement à la technique de l'entretien comportemental structuré.
7. La décision d'embauche n'est prise que lorsque tous les candidats prévus ont été interviewés. Là encore, le but est de garantir une équité, mais aussi d'être certain de ne pas stopper prématurément le processus en s'arrêtant sur un candidat qui ne serait pas le meilleur. Il s'agit aussi de se donner un maximum d'éléments de jugement grâce à une comparaison élargie entre candidats.

L'effet-recrutement est difficile à démontrer

Même de manière strictement empirique et en dehors de toute étude de validité, la comparaison entre techniques de sélection n'est pas facile à effectuer par une entreprise donnée. En effet, de même que « l'effet-formation » (voir chapitre sur la formation professionnelle continue) est difficile à mettre en évidence, « l'effet-recrutement » est lui aussi une véritable gageure à démontrer. Autrement dit, il sera impossible de dire ce qui se serait passé si un autre individu avait été recruté en utilisant une autre méthode puisque, par définition, il n'existe pas de point de comparaison ou de « situation témoin » permettant de comparer le succès du salarié effectivement recruté avec « ce qui se serait passé si » l'on avait utilisé une autre technique de sélection.

De même, il est difficile d'attribuer l'échec ou le succès d'un salarié au seul choix de recrutement et au seul fait d'avoir utilisé telle technique de sélection et pas telle autre. En effet, entre le moment où un individu est évalué lors d'un processus de sélection et celui où la preuve est faite de son échec (ou de sa réussite) dans le poste, il s'est produit de nombreux événements ou changements dans sa vie personnelle et professionnelle, dans l'organisation, dans la composition de son équipe, etc., qui rendront d'autant plus difficile l'imputation du succès ou de l'échec aux méthodes de sélection utilisées. Ainsi un recruteur qui utilise, maîtrise et estime *a priori* efficace une technique de sélection disposera-t-il de nombreux arguments lui permettant de ne pas en délaisser l'utilisation.

La question de l'utilité des outils de sélection

Du coup, en l'absence de données certaines ou aisément appropriables quant aux qualités métriques respectives des techniques de sélection, les recruteurs confrontés à la question du choix de ces techniques seront fondés à privilégier des critères de

choix qui leur seront plus accessibles ou qui représenteront pour eux un degré de contrainte ou d'enjeu supérieur. C'est ce que montre C. Lévy-Leboyer quand elle pose l'idée selon laquelle une méthode « utile » ou une « bonne » méthode n'est pas nécessairement ou principalement une méthode scientifiquement performante. Certes, une méthode sans aucune validité pourra difficilement être considérée comme bonne (du moins si l'on postule que le recruteur concerné connaît effectivement les études de validité).

Mais l'inverse n'est pas systématiquement vrai et une « bonne » méthode sera aussi celle qui répondra à d'autres contraintes qui pèsent sur l'entreprise et le recruteur. Parmi elles, C. Lévy-Leboyer en a identifié au moins deux dont un recruteur aura effectivement beaucoup de difficulté à faire abstraction au moment de choisir ses outils : leur coût et leur acceptabilité sociale (voir tableau 6.4).

Tableau 6.4 – Validité, coût et acceptabilité des méthodes d'évaluation

Méthodes	Validité	Coût	Acceptabilité
Essai professionnel	Forte	Élevé	Très bonne
Tests d'aptitudes	Forte	Faible	Bonne
Centres d'évaluation	Forte	Élevé	Très bonne
Tests de fonctionnement cognitif	Forte	Faible	Bonne
Biodata	Moyenne	Moyen	Bonne
Tests de personnalité	Forte	Faible	Moyenne
Entretiens structurés	Moyenne	Moyen	Forte
Entretiens non structurés	Faible	Moyen	Forte
Questionnaires d'intérêt	Faible	Faible	Moyenne
Graphologie	Aucune	Moyen	Stable

Source : Lévy-Leboyer C. (2011), p. 271.

Ainsi, l'utilisation de techniques comme la graphologie ou l'entretien non structuré, difficilement compréhensible si l'on ne considère que leur validité, devient nettement plus explicable si l'on prend en considération leur coût moyen et leur forte acceptabilité (aujourd'hui plus faible toutefois pour la graphologie). De même, l'essai professionnel ou les centres d'évaluation, dotés d'une forte validité et d'une très bonne acceptabilité, voient certainement leur utilisation freinée par leur coût élevé. Des entreprises aux moyens limités ou désireuses de réduire les coûts de recrutement pourront être dissuadées d'utiliser de telles méthodes, et ce, d'autant plus que la validité ou la non-validité d'une méthode n'est pas, on l'a vu, facile à apprécier pour qui n'est pas spécialiste de la psychologie différentielle. C'est ce que confirme C. Balicco (2002, p. 210) qui, lors de son étude sur les cabinets de recrutement, note que « manifestement, les consultants ne semblent pas avoir une culture livresque et scientifique bien étendue » et restent persuadés qu'une méthode très usitée ne peut être qu'une « bonne » méthode pour cerner

la personnalité d'un candidat (pourquoi, sinon, serait-elle autant utilisée ?), confondant ainsi fréquence et validité.

En fait, l'entreprise doit prendre en compte de multiples contraintes que la psychologie différentielle n'intègre pas dans son raisonnement tout entier tourné vers le seul critère de la scientificité. Ainsi une entreprise n'a-t-elle peut-être pas intérêt à utiliser une méthode qui lui apportera certes plus d'information fiable en vue de la décision à prendre que celles qu'elle utilisait auparavant, mais (le plus souvent) pour un coût et un temps d'investigation nettement plus importants. Le coût marginal induit risque d'être beaucoup plus important que les apports de la méthode. Le comportement d'entreprises françaises utilisant massivement des méthodes peu valides n'est donc pas si absurde : les contraintes les plus fortes pesant sur elles sont peut-être ailleurs que dans la scientificité.

En outre, le débat portant sur la scientificité des outils de sélection présente un enjeu autre que celui de l'efficacité du recrutement à proprement parler : il s'agit de la légitimation des décisions prises à l'aide de ces outils. En effet, l'utilisation d'outils scientifiques ou réputés comme tels par le sens commun (comme par exemple les entretiens) présente un intérêt majeur. La scientificité, ou au moins son apparence, permet de justifier les choix faits parmi les candidats et, surtout, rend acceptables – au nom d'une rationalité incontestable dont ces outils sont censés être les porteurs – les refus essuyés par les candidats malheureux.

Des entreprises utilisant pour justifier la plupart de leurs décisions de gestion (choix d'investissement, décisions financières, choix stratégiques, modes d'implantation logistique) un mode de légitimation que l'on pourrait qualifier de « rationnel-légal » (au sens de Max Weber qui, dans *Économie et société*, développe ce mode de légitimation comme étant fondé sur l'impersonnalité des règles, l'appel à la science et à la technique, l'explicitation des procédures de fonctionnement, etc.) admettent mal de fonctionner sur un autre régime dans le seul champ du recrutement. D'où l'essor des psychotechniques correspondant à ce type de légitimité… mais pas nécessairement aux moyens et contraintes actuels des entreprises, ni à l'ensemble des dimensions d'un recrutement (voir section 3). D'où peut-être aussi l'engouement actuel pour des outils tels que les tests en ligne dont le caractère informatisé (donc la technicité) pourrait bien passer pour une preuve de scientificité. En d'autres termes, tout se passe comme si, en matière de recrutement, les entreprises n'avaient d'autre choix que de devoir paraître (vis-à-vis de l'extérieur comme auprès de leurs propres salariés) objectives, rationnelles, sans pour autant en avoir vraiment ni les moyens, ni même l'intention. On rejoint ici le problème de la confiance déjà évoqué précédemment.

■ Un problème de diffusion de la connaissance

D'une certaine manière, le débat autour des techniques de sélection constitue un exemple typique des phénomènes étudiés par la sociologie des sciences, et en particulier des auteurs comme M. Callon (1989) et B. Latour (1989). Selon eux, en effet, une

connaissance scientifique, une innovation, ne se diffusera pas nécessairement en raison de ses qualités intrinsèques. S'inscrivant résolument contre la croyance selon laquelle ce serait inévitablement la « meilleure » qui finirait par s'imposer en raison même de sa valeur, ils estiment qu'une connaissance s'imposera aussi en partie grâce au contexte dans lequel elle prend corps et en fonction de sa capacité à « traduire » les intérêts des autres, donc à trouver des « alliés » susceptibles de s'en emparer, de l'utiliser, de la promouvoir. Si l'on relit le débat autour des techniques de sélection à la lumière de cette théorie de la traduction, nous pouvons pointer certaines des raisons pour lesquelles il est impossible de ne le situer que sur le plan scientifique et de se contenter de condamner les pratiques des firmes françaises en la matière.

De fait, si la graphologie a pu se diffuser en France et beaucoup moins, par exemple, dans le monde anglo-saxon, c'est peut-être (au-delà des origines françaises de cette pratique) en raison de l'état de la psychologie dans les différents pays. Par exemple, E. Marchal (2005a, pp. 70-71) note que les psychologues du travail sont beaucoup moins organisés en France qu'ils ne le sont en Grande-Bretagne où ils forment de puissants *lobbies* (par exemple la *British Psychological Society*) capables de contrôler le marché des tests, de les promouvoir et d'étouffer toute tentative d'implantation d'une méthode qui, comme la graphologie, pourrait venir concurrencer les tests psychotechniques parce que moins chère, plus facile à manier et « indolore » pour le candidat (Moutet, 2004).

A contrario, en France, les psychologues du travail se sont, pour des raisons d'orientation disciplinaire, peu à peu retirés de l'entreprise pour travailler essentiellement en laboratoire en mobilisant des approches strictement cliniques (de Montmollin, 1972). Ils ont dès lors produit des outils et des tests difficiles à opérationnaliser dans le monde du travail : comment auraient-ils pu trouver des alliés dans des entreprises dont ils se désintéressaient, dont les préoccupations leur étaient étrangères et vis-à-vis desquelles ils se souciaient peu de vulgariser leurs connaissances ?

Ils ont laissé par là même le champ libre à des organisations de graphologues puissantes, organisées, anciennes (la plus ancienne, la Société française de graphologie, date de 1870 : Marchal, 2005b, p. 125), qui ont développé une « véritable stratégie de développement » (Balicco, 2002, p. 200) et de défense de la graphologie, et dont le fort ancrage institutionnel dans le monde du conseil et des entreprises explique la forte résistance actuelle de la graphologie. C'est seulement dans les années 1980 et 1990 que les psychologues du travail s'intéressent à nouveau au monde de l'entreprise et font entendre vis-à-vis de la graphologie des critiques certes des plus virulentes, mais très tardives par rapport à celles de leurs collègues étrangers : et c'est seulement parce qu'ils commencent à produire des tests véritablement orientés sur des perspectives de sélection du personnel que leur voix peut commencer à se faire entendre. Elle se fait aussi entendre parce que certains parmi eux, comme M. Bruchon-Schweitzer, font un véritable effort de vulgarisation et de diffusion de la connaissance psychologique et « créent » un débat dans l'opinion publique autrement plus efficace, pour entamer la confiance placée

dans la graphologie, que toutes les controverses internes au cercle des psychologues différentialistes.

À l'inverse, si le débat autour des techniques de sélection s'est aujourd'hui largement apaisé, doit-on en conclure pour autant que les pratiques de sélection des entreprises ont progressé ? Les tests qui se diffusent aujourd'hui sont-ils véritablement plus valides que les graphologies approfondies ? Si l'on se voulait provocateur, on pourrait dire que si la critique se fait moins virulente, c'est parce que la France est rentrée dans le rang et a développé des pratiques moins sujettes à la stigmatisation, notamment venue de l'étranger, de « l'exception française ».

SECTION 2
LE RECRUTEMENT DANS TOUTES SES ÉTAPES

Nous avons vu dans la première section combien les efforts actuels pour penser l'efficacité et l'équité des choix de recrutement risquaient d'achopper sur les étapes du recrutement auxquelles ils n'ont pas accès ou qui se situent en aval. Nous souhaiterions revenir dans cette section sur l'idée selon laquelle le recrutement est effectivement un processus décisionnel long et complexe dont la construction se fait en réalité dans toutes ses étapes successives, et non pas à un moment précis. Autrement dit, d'une part il n'y a pas un « moment » unique qui serait décisif, mais bien une succession d'étapes dont tous les moments contribuent à fabriquer la décision finale, et dont la qualité est donc importante. Il n'y a pas non plus un « décideur » bien identifié, mais de multiples acteurs dont le rôle, même rarement perçu, peut être crucial dans la décision finalement prise. Nous verrons que c'est en particulier le Centre d'études de l'emploi qui, avec ses multiples travaux sur les « intermédiaires » du marché de l'emploi, mettra clairement en évidence les impacts forts et variés que ces intermédiaires peuvent avoir dans la fabrication de la décision de recrutement.

I LE RECRUTEMENT, PROCESSUS STRUCTURÉ DONT LA SÉLECTION N'EST QU'UNE ÉTAPE

En effet, la plupart des ouvrages consacrés à la gestion des ressources humaines ou, plus spécifiquement, au recrutement insistent sur le fait que le moment de la sélection n'est qu'une étape qui prend place au sein d'un processus complet commençant bien avant elle et s'achevant après qu'elle soit terminée. Même si ces approches classiques méritent, comme on le verra plus loin, d'être relativisées, leur présentation permet de montrer que la sélection, quelles que soient les techniques mobilisées pour la mener à bien, ne pèse pas lourd dans la réussite d'un recrutement si les phases amont et aval ne sont pas correctement maîtrisées.

1.1 Une représentation classique du processus de recrutement

Pour illustrer ce point, reprenons (figure 6.1) une méthodologie figurant parmi les plus diffusées en France à propos du recrutement (Martory, Crozet, 2010, p. 43).

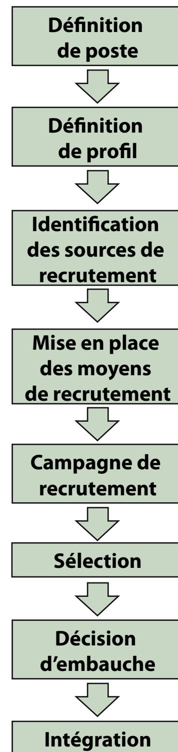


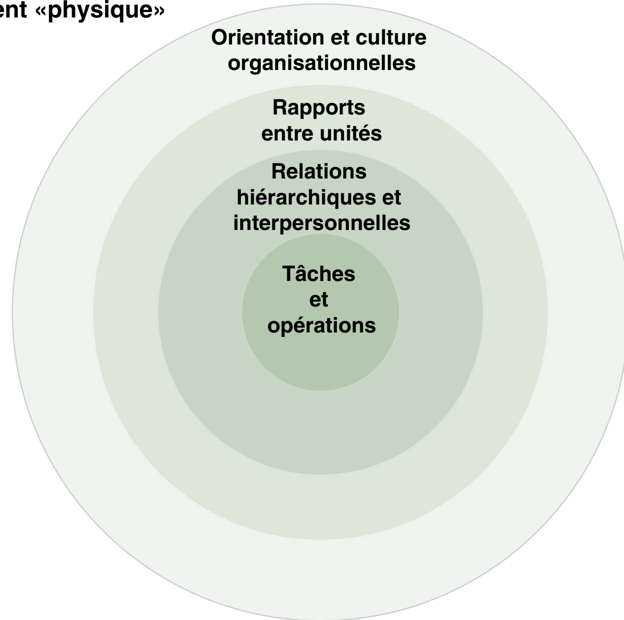
Figure 6.1 – Les différentes phases d'un recrutement

On le constate, la sélection ne figure dans le schéma de B. Martory et G. Crozet que comme la sixième d'un ensemble de huit étapes.

Étape 1 : la définition du poste

En général, il s'agit ici de définir le besoin de l'entreprise, ses exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel elle recrute. Si une définition de poste existe déjà (emploi classique dans l'entreprise, autre recrutement récemment mené pour le même emploi…), il convient de vérifier si ladite définition est encore valable (problème de vieillissement, d'évolution rapide des emplois ou des technologies utilisées) ou qu'elle s'applique bien au poste pour lequel on recrute (situation classique d'un même intitulé d'emploi recouvrant des réalités très disparates au sein d'une même entreprise). Souvent, le besoin doit être précisé avec le demandeur qui est habituellement le supérieur hiérarchique du futur recruté. Mais encore faut-il que le poste soit ouvert (allocation budgétaire, aval de la hiérarchie supérieure) et que la réalité du besoin ait été admise.

Cette phase peut également être élargie. En effet, si l'on considère habituellement que le candidat doit avant tout être adapté à son poste (ce qui relève d'une logique bien connue depuis F. W. Taylor), on peut aussi se demander si le candidat a de véritables chances de réussite s'il n'est pas adapté au contexte (au sens large) du poste, contexte que l'on peut résumer par la figure 6.2.



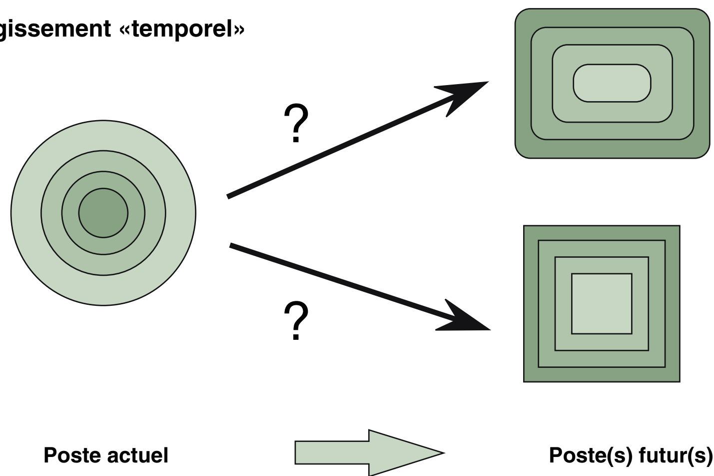


Figure 6.2 – L'élargissement « physique » et « temporel » de la notion de poste

En effet, le succès du recrutement peut très bien dépendre, non pas des seules compétences techniques du futur titulaire, mais aussi de sa capacité à s'intégrer dans une culture organisationnelle (surtout si celle-ci est très marquée), à comprendre le langage et les priorités de son équipe, à respecter les autres départements, à avoir une relation positive à son supérieur ou à ses collaborateurs, etc. De ce fait, on se trouve souvent dans l'obligation d'élargir « physiquement » ce qu'on entend par adéquation homme-poste dans le champ du recrutement.

De même, l'individu peut fort bien être recruté selon des perspectives d'avenir et son évolution possible au sein de l'entreprise. C'est par exemple le cas dans de grands groupes tels que L'Oréal ou, de manière générale, de toutes les entreprises qui recrutent pour une carrière, et non pour un poste : des structures comme EDF ou la SNCF sont clairement dans cette situation. Les recruteurs seront alors vigilants non seulement quant à la capacité du futur recruté à réussir dans son premier poste, mais aussi quant à son potentiel d'évolution au sein de la firme. On retrouve ici la distinction élaborée par B. Galambaud (1994, pp. 85-86) entre un recrutement servant uniquement à *sélectionner* (on recherche un titulaire pour occuper de façon optimale un poste vacant) et un recrutement ayant pour objectif d'*orienter* (on recherche des affectations optimales dans l'entreprise pour des individus intéressant une entreprise en raison de leur valeur).

■ Étape 2 : le profil du poste et du candidat

Il s'agit de tirer de la définition du poste, d'une part, l'ensemble des qualités (intellectuelles, morales, physiques, d'expérience, comportementales, de motivation, etc.) nécessaires pour occuper correctement le poste en question et, d'autre part, le profil du candidat idéal, sa carte d'identité en quelque sorte (formation, âge, zone d'habitat, expérience, mobilité géographique, etc.). Il faut donc « traduire » un contenu d'emploi (responsabilités, missions, tâches, position hiérarchique, etc.) en caractéristiques sociales. Pour cela, il faut non seulement identifier ces qualités de façon précise, mais aussi les hiérarchiser pour faciliter par la suite le tri des candidats. On recherchera des individus possédant celles qui sont les plus importantes ou qui ne peuvent être facilement acquises, et non pas des « moutons à cinq pattes » qui posséderaient toutes les qualités spontanément évoquées par le demandeur. On peut notamment tenter de hiérarchiser en identifiant les *comportements de succès* du titulaire (ceux qui permettent de réussir dans la fonction) ou les *incidents critiques* du poste (les situations particulières ou délicates auxquelles le poste exposera le titulaire : voir la méthode Flanagan exposée en section 1 ou, encore Agard et Vaz, 1997, pp. 32-42 pour des grilles d'analyse de ce type).

Cette étape est aussi particulièrement difficile à effectuer car ces différentes traductions ne sont pas faciles à mener sans défaut logique ou *effets d'inférence*. C'est l'un des problèmes que cherche à résoudre la méthode de recrutement par simulation de Pôle Emploi évoquée en section 1 ou encore l'inventaire d'intérêts de Strong. Ce dernier a repéré empiriquement les intérêts professionnels de plus de cent mille personnes de diverses professions. L'idée est d'établir des relations entre des métiers et les intérêts

professionnels des salariés qui les exercent, pour ensuite recruter ou orienter vers ces métiers des personnes manifestant des intérêts proches de ceux du groupe de référence. On évite ainsi les problèmes de « traduction » évoqués ci-dessus. Malheureusement, les intérêts ne sont que de piètres prédicteurs du succès professionnel : avoir du goût pour quelque chose ne signifie pas qu'on y excelle (Lévy-Leboyer, 2011, p. 225).

Étape 3 : l'identification des sources du recrutement

Une fois identifiées les caractéristiques du poste à pourvoir et du candidat idéal susceptible de l'occuper au mieux, la question à se poser est celle du « marché » où l'on a le plus de chances de trouver le candidat en question. Cette phase, *in fine*, s'apparente énormément aux démarches de segmentation de clientèle pratiquées dans le champ du marketing et au cours desquelles on cherchera les différents publics pouvant être attirés par une offre de produit ou de service (ici, une offre d'emploi).

Deux grandes distinctions en ce qui concerne les « marchés » potentiels : il peut s'agir du *marché interne* (des individus correspondant au profil de l'emploi sont déjà présents dans l'entreprise et c'est vers eux que l'on va alors se tourner dès lors que les pratiques de gestion des carrières de l'entreprise le permettent) ou du *marché externe*. Dans le second cas, on définira plus précisément la (ou les) source(s) à utiliser en vue de la meilleure performance possible (critères de qualité, de coût et/ou de délai). S'agit-il de Pôle Emploi, de l'APEC (Association pour l'emploi des cadres), des forums ou associations de diplômés des universités ou grandes écoles, des annonces (celles-ci étant principalement publiées dans la presse et, de plus en plus, sur Internet) ? Ou bien des portefeuilles de candidats déjà constitués (voire achetés tels quels à des cabinets ou à des intermédiaires opérant sur Internet – les *job boards* – dont l'un des métiers est de constituer des fichiers de candidatures et de mettre en relation firmes et candidats), des candidatures spontanées, des réseaux relationnels des salariés de l'entreprise ? De nouvelles sources, dont l'impact reste encore difficile à évaluer tant il est évolutif, émergent de manière très rapide (notamment pour les cadres et, surtout, pour les diplômés quelle que soit leur génération) et utilisent la force virale des réseaux sociaux en ligne (Dubois, Pelletier, 2011).

Ainsi, des réseaux à vocation professionnelle tels que LinkedIn ou Viadeo touchent notamment la population des jeunes diplômés. On trouve aussi sur Facebook l'application « Oh my job ! » et les professionnels du recrutement conseillent de plus en plus aux candidats de suivre les comptes Twitter des entreprises. Des entreprises comme Work4labs commercialisent diverses applications à destination des entreprises qui souhaitent publier leurs offres sur leur page Facebook (« Work for us »), cibler des populations plus précises que les seuls « fans » déclarés de la marque (« AdvertHiring ») ou favoriser la cooptation *via* les réseaux sociaux (« SmartShare »). Fin 2010, 28 % des recruteurs interrogés (RégionsJob, 2011) avaient déjà recruté au moins un candidat sur les réseaux sociaux, alors qu'ils étaient 48 % à avoir contacté un candidat par leur intermédiaire, contact qui avait débouché dans 82 % des cas sur un entretien. Mais les recruteurs sont pour l'heure seulement 22 % à les placer parmi les trois sources les plus importantes pour eux. En réalité, ce sont surtout les

consultants en ressources humaines qui recrutent sur les réseaux sociaux (ils sont 44 % à avoir recruté au moins un candidat par ce biais, contre 22 % pour les recruteurs d'entreprise) et les recruteurs les utilisent surtout pour pourvoir des emplois « pénuriques » (commerciaux, dirigeants, ingénieurs) pour lesquels ils peinent à trouver des candidats. Du côté des candidats interrogés, le constat de la faible part actuelle des réseaux sociaux dans les recrutements se confirme : ils ne sont que 3 % avoir été recrutés par l'intermédiaire des réseaux sociaux. « Utilisation et importance ne vont pas forcément de pair » soulignent les enquêteurs pour montrer que la forte présence des recruteurs et des candidats sur les réseaux et l'effet médiatique dont ils jouissent n'en font pas nécessairement une source « efficace ».

Le tableau 6.5 propose une vision simplifiée de la source ayant permis aux entreprises d'effectuer leur dernier recrutement cadre (marché sur lequel on dispose, grâce à l'APEC, de plus de chiffres récents que sur le marché global). Il faut néanmoins savoir que les firmes mobilisent pour toucher les candidats plusieurs sources simultanément (3,66 en moyenne en 2010) pour multiplier leurs chances d'atteindre efficacement les profils qu'elles recherchent.

Tableau 6.5 – La manière dont est parvenue la candidature du cadre finalement embauché lors du dernier recrutement effectué

Comment est parvenue la candidature du cadre finalement embauché ?	2008	2009	2010
Réponse à une offre	53 %	48 %	54 %
Réseau du recruteur	16 %	19 %	14 %
Cooptation	8 %	9 %	8 %
Candidatures spontanées	7 %	6 %	6 %
CVthèques	7 %	7 %	8 %
Vivier de candidats	3 %	5 %	2 %
« Chasse » (approche directe)	3 %	3 %	5 %
Associations d'anciens élèves	1 %	1 %	0,5 %
Salons de recrutement	1 %	1 %	0,5 %
Réseaux sociaux en ligne	1 %	1 %	2 %

Source : *Sourcing* cadres APEC (2009, 2010, 2011).

Pour les salariés dans leur ensemble, les derniers chiffres dont on dispose à ce jour sont ceux de l'enquête Emploi de l'INSEE qui met en évidence un particularisme français relativement marqué, à savoir le poids des candidatures spontanées (Bessy, Marchal, Rieucau, 2007) qui représentaient alors 37 % des embauches, contre 20 % aux relations (professionnelles, familiales, personnelles), 15 % aux réembauches, 9 % aux intermédiaires publics (ANPE, par exemple), 7 % aux annonces. En effet, par comparaison, les

candidatures spontanées ne se voyaient attribuer que 18 % des embauches au Royaume-Uni (alors que les annonces et les relations avec du personnel en place y représentaient chacun entre 25 et 30 % des recrutements) et 20 % en Espagne (où les relations – famille, parents, amis, connaissances – régnaient en maîtres avec 51,5 % des embauches qui leur étaient attribuées). Les particularismes nationaux restent donc très marqués, notamment quant à la visibilité des marchés pour les candidats externes (Marchal, Rieucau, 2010).

Étape 4 : l'identification des moyens de recrutement

Là encore dans un souci de cohérence maximale par rapport à ce qui précède, il s'agit en fait de choisir l'opérateur central de l'acte de recrutement. Ce choix peut d'ailleurs aussi se faire au tout début de la démarche. Il peut s'agir du service recrutement interne (ou de la direction des ressources humaines proprement dite), de la hiérarchie, d'un cabinet de recrutement classique ou encore d'un chasseur de têtes. Ces derniers approchent directement des individus intéressants et leur proposent le poste, même s'ils occupent déjà un emploi. Cette dernière pratique, souvent assimilée à un débauchage plus ou moins déloyal, existe surtout pour des fonctions de cadres dirigeants ou pour des emplois particulièrement difficiles à pourvoir (faible marché potentiel, rareté des candidats, forte demande des entreprises).

La décision se prend surtout en fonction du poste pour lequel on recrute (dirigeant, cadre ou autre), du secteur d'activité (il existe des opérateurs spécialisés sur certains secteurs), de la rareté sur le marché des profils recherchés et, une fois de plus, des moyens dont on dispose pour mener le recrutement. Cela étant, d'autres facteurs peuvent entrer en ligne de compte : souhait d'un intervenant prestigieux (c'est surtout le cas pour le recours aux grands cabinets à forte notoriété ou à des chasseurs de têtes), taille de l'entreprise (pas de recruteur interne), recherche d'un opérateur le plus indépendant possible (du fait du caractère stratégique du poste concerné), etc.

Étape 5 : la campagne de recrutement

Il faut maintenant communiquer vis-à-vis de la cible choisie pour lui faire savoir que l'entreprise recrute. Selon les choix faits en amont, cette étape sera très variable quant à son importance et à sa forme. Très structurée et coûteuse dans le cas, par exemple, d'un recours aux petites annonces (rédaction du message, choix du ou des supports, achat d'espace, planification de la campagne), elle sera au contraire quasi inexistante si l'on fait appel au marché interne (par exemple, affichage, passage sur messagerie interne ou intranet), voire nulle si l'on se contente d'exploiter la source fournie par les candidatures spontanées ou si l'on a recours à la chasse de têtes. La question n'est pas ici de céder aux effets de mode, mais de se demander si la population ciblée est effectivement atteignable par les supports choisis. Ainsi, si les diplômés fréquentent couramment les sites d'offres d'emploi ou les réseaux sur Internet (RégionsJob, 2011), tous les niveaux de qualification n'ont pas nécessairement adopté les mêmes comportements et une annonce utilisant ces supports et ciblée vers des candidats faiblement diplômés risque d'avoir un faible rendement.

■ Étape 6 : la sélection

C'est évidemment la phase la plus visible et la plus connue puisqu'elle concerne chaque individu cherchant un emploi (voir section 1). Elle est en général fondée sur une série de filtrages successifs utilisant des techniques diverses : d'abord présélection sur CV, lettre de motivation ou dossier de candidature, puis tests divers et surtout entretiens individuels ou collectifs, graphologie, mises en situation, etc.

On obtient généralement à l'issue de cette phase – comme dans le cas Infomax – trois à quatre candidats au maximum, entre lesquels la décision finale sera prise. De façon évidente, cette phase comporte également une grosse partie administrative : non seulement réception et tri des candidatures, convocation aux diverses étapes de sélection et archivage des résultats, mais aussi – dans l'idéal – réponse aux candidats non retenus. Dans l'idéal seulement car, devant le temps et les coûts induits par cette tâche, nombre d'entreprises préfèrent y renoncer, leur image dût-elle en pâtir. Cette tâche est de plus en plus gérée « par défaut » grâce aux outils de gestion des candidatures qui adressent aux candidats qui déposent leur candidature en ligne des messages tels que : « Si vous n'avez pas reçu de réponse sous dix jours, cela signifie que votre candidature n'a pas été retenue. »

■ Étape 7 : la décision

Généralement confiée majoritairement à la hiérarchie du futur recruté, cette phase a pour but de trancher définitivement entre les trois ou quatre candidats retenus à l'issue de la sélection. Dans l'ensemble du processus, c'est certainement la phase la moins instrumentée, la moins technicisée, donc la plus… subjective.

■ Étape 8 : l'intégration

Il reste encore à faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise ou dans ses nouvelles fonctions : ce n'est pas parce qu'un individu possède toutes les qualités requises pour réussir qu'il s'adaptera miraculeusement. Pour l'aider, l'entreprise aura à sa disposition tout un arsenal de moyens plus ou moins onéreux et sophistiqués : livret ou vidéo d'accueil, stage d'intégration, tutorat ou *mentoring* par un responsable, suivi par la direction des ressources humaines (par exemple sous la forme d'un entretien destiné à faire le point en fin de période d'essai), aménagement du poste pour un rythme permettant la familiarisation ou retrait momentané des tâches supposant une grande maîtrise du poste, rotation dans divers services pour découvrir l'ensemble de l'entreprise, mise en doublon avec une personne expérimentée (éventuellement l'ancien titulaire avant son départ), etc.

1.2 Les conséquences sur l'importance de la sélection

En fait, ce petit exposé méthodologique sur les différentes phases du recrutement telles qu'elles sont envisagées classiquement nous apprend qu'il y a bien d'autres sources d'échec pour un recrutement que l'adoption de techniques de sélection inadaptées ou

peu valides, voire que l'adoption des meilleures méthodes de sélection sera impuissante à enrayer certains des défauts survenus lors des autres phases de ce processus.

Par exemple, un besoin mal identifié risque de pousser l'entreprise à sélectionner pour un poste ne correspondant pas à l'impératif productif du demandeur. De même, un profil de candidat inadapté ou caduc aura des effets difficiles à corriger. Un mauvais choix dans les sources de recrutement ou une mauvaise campagne (période mal choisie, supports mal ciblés) contraindra l'entreprise à sélectionner à partir de candidats inadaptés au poste, pléthoriques ou au contraire trop rares. À l'identique, un recruté bien choisi sera démotivé, voire poussé au départ, par une intégration mal menée ou bâclée au nom de la recherche de rentabilité immédiate.

En d'autres termes, la sélection se comporte exactement comme toute étape intégrée au sein d'un processus plus vaste : y entrer données fausses, présupposés inexacts, informations caduques ou candidatures mal ciblées expose à un recrutement peu efficace sans que soient le moins du monde en cause les techniques de sélection. Encastrée dans des étapes amont et aval qui contingenteront sa performance intrinsèque et située en milieu de processus, la sélection sera inévitablement affectée dans ses *inputs* et *outputs* par le soin apporté aux différentes étapes qui l'encadrent en amont et aval.

On ne peut dès lors que relativiser encore un peu plus l'importance du choix des méthodes servant à la sélection. Leur efficacité est nécessairement contingentée par la rigueur avec laquelle l'entreprise mène les étapes situées en amont et en aval. Or celles-ci, souvent invisibles pour le grand public et très techniques, font l'objet de débats autrement moins nombreux et passionnés que ceux relatifs à la seule sélection.

2 Des alternatives à ce processus « idéal »

Cette vision classique du processus de recrutement ne saurait faire oublier que, dans la réalité des pratiques, il n'est pas toujours, loin s'en faut, mis en œuvre de manière complète. Le propos n'est pas ici de dire que les entreprises feraient mal leur travail de recrutement parce qu'elles ne respecteraient pas le processus « idéal » proposé par les spécialistes, mais d'essayer de comprendre les diverses raisons pour lesquelles ce processus est souvent tronqué ou même contourné.

2.1 Les autres manières d'entrer en contact avec les entreprises

Les statistiques récentes viennent corroborer les analyses effectuées dans les années 1990 par les chercheurs du Centre d'études de l'emploi ou les études réalisées dans les années 1970 par le sociologue américain M. Granovetter. En effet, l'APEC interroge depuis des années les cadres du secteur privé. À la question « Par quel moyen avez-vous trouvé un emploi dans votre nouvelle entreprise ? », les cadres ayant changé de firme

ont fourni des réponses pour le moins surprenantes si l'on se réfère au processus idéal évoqué précédemment (voir tableau 6.6).

Tableau 6.6 – Par quel moyen les cadres ayant changé d'entreprise ont-ils trouvé leur emploi ?

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Relations personnelles	47	42	43	35	38	35	31	26
Petites annonces presse papier	14	18	12	5	7	3	3	2
Internet	9	17	15	29	26	33	36	45
Cabinet de recrutement et société d'intérim	11	12	8	12	15	19	20	17
Création de leur entreprise	0	3	9	1	4	1	1	1
Suite à une mission d'intérim	–	2	3	2	5	–	–	–
Candidature spontanée	2	1	6	7	5	7	5	4
Autres (stages, salons spécialisés, association d'anciens élèves)	17	7	7	11	5	2	4	5

Sources : APEC (2004 à 2009).

Cette enquête nous apprend en effet qu'une part significative de cadres ont pu changer d'entreprise par des moyens qui supposent qu'ils soient déjà connus de l'entreprise, soit directement (suite à une mission d'intérim ou à un stage), soit indirectement par l'intermédiaire de leurs relations personnelles. C'est en particulier vrai en période de crise, où les réseaux jouent un rôle important et cela corrobore les résultats obtenus par E. Marchal et C. Lagarenne (1995) qui, exploitant les chiffres de l'INSEE, avaient découvert que les modes de contact utilisés par les individus pour entrer en relation avec l'entreprise finalement intégrée relevaient à part quasi égale des « recrutements à distance » et des « recrutements de proximité ». En effet, les recrutements à distance (qui nécessitent une « formulation explicite de l'offre ou de la demande d'emploi » de la part de l'une des parties) représentaient alors 48,2 % des postes pourvus (24,2 % par des candidatures spontanées, 7,4 % par des organismes de placement tels que l'ANPE, 6,4 % par le biais d'annonces, 3,4 % par prise de contact directe de l'employeur, etc.). Mais les recrutements de proximité représentaient quant à eux 47,5 % des pourvois d'emploi et étaient de deux types principaux. Soit il s'agissait d'employeurs qui embauchaient des candidats avec lesquels ils avaient déjà travaillé (20,1 % d'activation de liens professionnels antérieurs) à l'occasion de stages, de CDD, de contrats d'intérim, de relations client-fournisseur ; soit il s'agissait de recrutements effectués avec l'aide de réseaux relationnels personnels (18 %

des embauches) ou familiaux (5 %). Ces réseaux permettent « d'appuyer les candidatures, de certifier les qualités des candidats qui ne se présentent pas de façon anonyme devant un employeur, contrairement à ce qui se passe dans les "recrutements à distance" ». L'enquête OFER (« Offre d'emploi et recrutement ») menée en 2005 par le ministère du Travail nous apprend que les entreprises imputaient leur dernier recrutement pour 14 % aux relations professionnelles du candidat, pour 9 % à ses relations professionnelles et pour 10 % à une réembauche d'un individu qui était donc connu par l'organisation (Marchal, Rieucau, 2010).

Plus récemment encore, mais cette fois-ci pour les cadres seulement, les études de l'APEC (2011) montrent que le marché est certes très ouvert en 2010 puisque 83 % des postes ont fait l'objet d'une publication d'annonce et que 9 % étaient par ailleurs accessibles à l'initiative du candidat *via* les réseaux sociaux, un dépôt de CV en CVthèque ou une candidature spontanée. Mais, dans le même temps, 30 % des cadres finalement recrutés étaient déjà connus de l'entreprise et 34 % parmi eux s'avéraient être recommandés soit par une personne extérieure à l'entreprise (16 %), soit par une personne de l'entreprise (15 %), soit par les deux (3 %) ! Ce taux croissait évidemment avec l'âge des cadres puisque 52 % des cadres de plus de cinquante ans recrutés avaient bénéficié d'une recommandation (contre seulement 28 % des moins de trente ans). Ainsi, le fait que « la majorité des opportunités d'emploi soient visibles et accessibles ne signifie pas pour autant que le réseau relationnel n'a plus aucun rôle à jouer. Au contraire, le fait de bénéficier d'une recommandation par un tiers peut s'avérer fort utile pour sortir du lot des candidatures reçues » (APEC, 2011c, p. 7)

Dès les années 1970, des résultats similaires avaient été obtenus par le sociologue américain M. Granovetter (1973, 1974), lequel avait mis en évidence le rôle important des réseaux sociaux dans le recrutement. Son enquête, réalisée en 1973 aux États-Unis dans la ville de Newton (Massachusetts), montrait que 56 % des personnes interrogées avaient obtenu leur emploi par contact personnel (contre 19 % par candidatures spontanées et 19 % par des moyens formels tels que petites annonces, associations et agences, services officiels de placement, etc.). Parmi ces contacts personnels ayant permis de trouver un emploi, 31 % étaient des liens familiaux ou amicaux (liens dits « forts ») et 69 % des liens professionnels, de voisinage, d'association, d'écoles (liens dits « faibles »). Enfin, les meilleurs emplois (ceux où les gens réussissaient le mieux et dont ils paraissaient le plus satisfaits) étaient obtenus plutôt grâce aux liens faibles qui, en revanche, apportaient moins de contacts que les liens forts : les travaux de C. Lagarenne et E. Marchal (1995) présentaient une conclusion très similaire quant à la plus grande efficacité des liens personnels et professionnels par rapport aux réseaux familiaux. En outre, la plupart du temps, les gens déclaraient avoir trouvé leur emploi par hasard, à la suite de circonstances imprévisibles.

Toutes ces études réalisées à des époques et dans des contextes nationaux différents ont pour point commun de mettre en exergue l'importance des recrutements autorisant « une certaine entre-définition de l'offre et de la demande » (Lagarenne, Marchal, 1995), c'est-à-dire qui tendent à mettre en cause au moins le début du processus idéal

de recrutement décrit précédemment, dans lequel l'entreprise est supposée définir son besoin avant même de rencontrer des candidats. Il est également évident qu'une entreprise qui a déjà pu « essayer » un individu qui lui a donné toute satisfaction lors de relations antérieures aura moins de raisons de faire appel au marché pour aller y chercher quelqu'un d'autre dont la recherche sera plus longue et coûteuse, et pas nécessairement couronnée de succès. Par exemple, l'enquête OFER menée en 2005 montre que 35 % des recrutés en CDI étaient déjà connus dans l'entreprise (40 % dans le cas des CDD) et que cela a permis de réaliser des économies substantielles : dans 60 % des cas, aucune autre candidature n'a été examinée ; seulement 36 % des postes ont fait l'objet d'un descriptif écrit ; et seulement 1,85 méthode d'évaluation a été utilisée en moyenne (de Larquier, 2009). Autrement dit, de telles pratiques permettront aux candidats d'éviter tout ou partie des processus de présélection, voire de sélection. Elles éviteront même parfois tout recours au marché, ce qui ne va pas dans le sens d'une « justice procédurale » accrue puisque l'accès à l'information est alors très limité.

Les sociologues et économistes de l'école des conventions montrent ainsi que, selon les périodes, une convention de compétence peut être plus ou moins dominante. Ainsi, plus rarement orienté vers la recherche, sur un marché totalement ouvert, d'*aptitudes* totalement prédéterminées et supposées ancrées de façon stable dans les individus, le recrutement des années 1990 s'est au contraire tourné vers la recherche de *compétences* à travers des réseaux (interpersonnels, professionnels, familiaux, sociaux, etc.). Ceux-ci, en période de forte incertitude, génèrent plus de confiance que le seul marché (on recrute des gens avec lesquels on a déjà été en relation, que l'on connaît) et les compétences s'y « négocient », c'est-à-dire s'apprécient sans cesse à travers des relations interpersonnelles de proximité se substituant aux classiques jugements à distance fondés sur des instruments de mesure psychotechniques (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996b, pp. 9-10).

Ainsi, pour schématiser, on peut estimer que, depuis les années 1990, les *réseaux* ont pu prendre de l'importance au détriment du *marché* pour plusieurs raisons (Marchal, Rieucau, 2010, pp. 50-53).

Tout d'abord, en période de fort chômage, le réseau tend à réduire les coûts de recrutement : le recours au marché par l'intermédiaire de petites annonces ou de candidatures spontanées entraîne un afflux pléthorique de candidatures qu'il va falloir classer, trier, traiter au moyen de critères, auxquelles il faudra répondre, etc. En ne s'adressant pas à l'ensemble du marché, les entreprises peuvent ainsi présélectionner sans être inondées de candidatures et, ainsi, augmenter l'*efficience* de leurs démarches de recrutement.

Un autre facteur de réduction de coût est que cette forme de recrutement peut se passer d'intermédiaires rémunérés. Car les relations de proximité ne supposent pas le recours à des cabinets ou à des prestataires de services pour que le contact puisse s'établir : il est assuré par d'autres types d'intermédiaires tels que cadres de l'entreprise, membres d'associations, relations familiales. Ainsi l'entreprise peut-elle assurer elle-même et à un moindre coût des fonctions de présélection confiées auparavant au marché.

De plus, le réseau génère (nous avons déjà évoqué ce point) de la confiance puisque des individus en relation durable produisent une quantité et une qualité d'information plus importante que celle qui s'échange au cours d'une relation strictement limitée au contexte de la recherche d'emploi. Le réseau constitue, en situation de déséquilibre croissant entre offre et demande de travail, une alternative possible et rentable au marché proprement dit. C'est tout particulièrement vrai, par exemple, pour le segment des individus de plus de cinquante ans qui, du fait de leur position fragilisée sur le marché, restent très tributaires du recours systématique à leurs réseaux afin de trouver un emploi comme nous l'ont montré les chiffres de l'APEC (2011c).

Ainsi les procédures classiques de sélection n'interviennent-elles dans ce type de contexte au mieux – dans le cas d'un recours au réseau – que comme second filtre d'une sélection déjà fortement orientée en amont par les réseaux activés dans et autour de l'entreprise.

2.2 Quelques conséquences sur les processus de recrutement

Les études évoquées ci-dessus permettent également de comprendre l'existence d'un certain nombre de pratiques de recrutement.

Le prérecrutement

La première est le recours, dès que cela est possible, au « prérecrutement » qui va ensuite se traduire par ce que nous avons précédemment appelé des « réembauches ». Celui-ci consiste effectivement à utiliser des relations à durée limitée (stages, contrats de professionnalisation, apprentissage, intérim, emplois aidés, contrats à durée déterminée, sous-traitance, contrats de prestation, etc.). Tous ces contrats (de formation, de travail ou de prestation commerciale) constituent des essais professionnels en grandeur réelle qui apporteront davantage de certitudes à l'entreprise recruteuse (on a vu en section 1 la forte validité de la technique de l'essai professionnel) et lui fourniront en outre une certaine flexibilité externe. Bien sûr, le recours à ces pratiques dépendra de variables externes qui les rendront plus ou moins aisées à utiliser. Les deux principales sont :

- Le rapport de force sur le marché de l'emploi et la difficulté plus ou moins grande des catégories de salariés concernées à trouver du travail : ces relations représentent des formes de précarité souvent vécues comme une contrainte et elles seront acceptées par des populations qui, de par leur position sur le marché du travail, ne parviennent pas à accéder à un emploi à caractère stable. On cite souvent l'exemple des cadres qui, ayant vu leur position se fragiliser, ont été peu à peu contraints d'accepter ces formes de prérecrutement, en particulier chez les jeunes diplômés, fragilisés dans les périodes de montée du chômage (voir Repères : Les cadres et la fin du « salariat de confiance »). La flexibilité est bien le but principal de ces pratiques dont la finalité première n'est pas de recruter (c'est notamment le cas des contrats à durée déterminée), mais qui permettent néanmoins de constituer un vivier dans lequel puiser en cas d'ouverture de poste stable. Ainsi, selon le contexte économique, les

pratiques de sélection classiques sont plus ou moins déterminantes : elles ne sont plus la seule, voire la principale, voie d'évaluation des personnes. C'est ainsi que, pendant les périodes d'embellie de l'emploi de la fin des années 1990 et du milieu des années 2000, les entreprises ont pu mesurer leur perte de technicité dans le domaine du recrutement. Leur propension à utiliser des formes d'emploi précaire comme mode de sélection et la pléthore de candidats disponibles sur le marché ne leur ont pas permis d'entretenir leurs capacités à sélectionner, ni à attirer et à fidéliser, des candidats alors redevenus exigeants et rares.

- Les possibilités offertes ou non sur le plan juridique : ces modes de prérecrutement constituent dans leur majorité des « exceptions » à ce qui constitue la norme juridique, à savoir le contrat à durée indéterminée. Aussi le législateur assortit-il leur recours de nombreuses conditions et limitations destinées à préserver cette norme et à protéger les personnes concernées (exemples : motifs de recours au CDD ou à l'intérim et durée de ces contrats strictement définis, nécessité d'une convention tripartite pour effectuer un stage, etc.). Cela a d'ailleurs été tout le problème soulevé par le contrat premières embauches (CPE) finalement mort-né : les violentes oppositions qu'il a rencontrées étaient dues non seulement à son caractère discriminatoire (il ne concernait que les jeunes), mais aussi à sa flexibilité excessive (pendant la « période de consolidation de l'emploi », le salarié pouvait être licencié sans motif).

Repères — Les cadres et la fin du « salariat de confiance »

Au début des années 1990, les cadres, épargnés jusqu'alors, ont commencé à être touchés par le chômage (notamment les cadres administratifs et commerciaux des entreprises, catégorie emblématique de ce groupe social : Bouffartigue, 2001b), la précarisation, voire l'exclusion, pour certains d'entre eux. L'alliance qui les unissait à l'entreprise s'est fragilisée et lézardée : « Des cadres verront le lien social les unissant à l'entreprise s'affaiblir, se fragiliser, se distendre. Des cadres se verront marginalisés dans une zone d'emplois secondaires. Certains même seront exclus de l'entreprise après des années de bons services, des années de fidélité. Aujourd'hui, nombreux sont les cadres qui, peu ou prou, vivent avec amertume la fin de l'alliance et doivent réinventer une nouvelle représentation du monde de l'entreprise » (Galambaud, 1994 b, p. 129).

Symptôme tout autant que cause de cet affaiblissement du lien social, le contrat de travail se fragilise, voire disparaît, au profit de divers contrats de prestation de services (Dupuy, Larré, 1998 ; Petit, Thévenot, 2006). Ces bouleversements ont affecté le recrutement des cadres de façon relativement importante. En effet, auparavant concernée au premier chef par le processus « idéal » de recrutement décrit auparavant, cette population a dû, sa situation se dégradant, accepter des pratiques de recrutement et de gestion de l'emploi qu'elle n'aurait pas admises auparavant, et notamment une confusion croissante entre recrutement et formes d'emploi précaire. On a ainsi pu assister à « une certaine

• • •

banalisation de la relation d'emploi des cadres ». En d'autres termes, plutôt que de devoir sélectionner des individus qu'elles ne connaissent pas (ce qui exige effectivement le recours aux techniques de sélection classiques), les entreprises ont alors été à même, selon la situation de l'emploi régnant dans un secteur ou sur un marché donné, de tester les individus lors de stages, de contrats à durée déterminée, de missions d'intérim. Ainsi, 18 % des cadres de l'an 2000 (APEC, 2001) déclarent avoir connu dans leur carrière une période de travail en contrat à durée déterminée (parmi eux, 32 % ont connu le chômage) et 13 % une période de travail en intérim (23 % parmi eux ont vécu le chômage). De même, en 2009, seulement 31 % des cadres recrutés avaient démissionné de leur entreprise précédente, contre 31 % qui avaient été licenciés (15 % pour motif économique et 16 % pour d'autres motifs), 11 % qui avaient subi une fin de CDD et 7 % qui avaient connu une rupture de période d'essai ou une rupture conventionnelle (APEC, 2010). La même année, 54 % des cadres ayant connu une mobilité externe sont recrutés dans leur nouvelle entreprise après une période de chômage (APEC, 2010), ce qui est le plus haut chiffre jamais atteint.

Si l'on en croit les statistiques annuelles publiées par l'APEC, les jeunes diplômés sont particulièrement concernés et sont les premiers concernés lorsque le marché de l'emploi se durcit. Ainsi, interrogés en avril 2010 au plus fort de la crise, seuls 64 % des jeunes diplômés de 2009 (bac + 4 et plus, hors jeunes diplômés de l'IUFM) étaient en poste, 30 % d'entre eux étant encore à la recherche de leur premier emploi. Parmi ceux qui étaient en emploi, 49 % étaient en CDD ou contractuels, 5 % en intérim et 4 % en stage, contrat de professionnalisation ou contrat emploi solidarité. En revanche, la situation s'améliore pour les diplômés 2010 interrogés en avril 2011, le taux d'emploi était de 71 %, pour 54 % de CDI, 36 % de CDD ou contractuels de la fonction publique, 5 % d'intérimaires et 5 % de contrats autres.

Source : Bouffartigue, 2003.

Le recrutement interne

La deuxième de ces pratiques, également liée à l'état du marché du travail et, plus généralement, à la prospérité des entreprises, est le recrutement interne. En effet, sa part dans le total des recrutements varie selon la capacité des entreprises à voir grossir leurs effectifs. Quand l'entreprise se développe, elle est d'autant plus à même d'intégrer des salariés venus de l'extérieur que ceux-ci hésitent moins à aller sur le marché externe, démarche qui devient alors moins risquée qu'en période difficile et qui libère des places pour des nouveaux entrants, en même temps qu'elle met sur le marché des candidats potentiels.

A contrario, quand l'entreprise ne se développe pas ou va mal, ses salariés hésitent à quitter leur poste ou leur structure actuelle et, en l'absence de possibilité d'augmentation des effectifs, l'entreprise jouera davantage sur l'activation des marchés internes (mobilité et promotion internes). Cela lui permettra d'une part de réduire

ses déséquilibres internes d'effectifs (sureffectifs régionaux, fonctionnels… coexistant avec des besoins situés ailleurs), notamment par la formation des individus en vue de leur faire acquérir une plus grande polyvalence. D'autre part, elle pourra fluidifier son fonctionnement en offrant des opportunités d'évolution à des salariés qui resteraient bloqués à un même poste sans aucune perspective. Mais surtout, une telle politique est rassurante pour les individus dès lors qu'elle témoigne d'une volonté de préservation à tout prix de l'emploi. Elle permet aussi aux entreprises de limiter les risques pris en allant chercher sur le marché des salariés dont elles ne pourraient pas ensuite assurer la pérennité dans l'organisation si la croissance ayant permis l'embauche se trouvait remise en cause. Enfin, elle leur donne accès à d'excellentes et nombreuses sources pour connaître l'individu qui va faire l'objet de la procédure : l'historique de ses performances et la synthèse de ses entretiens annuels d'appréciation ou, à défaut, la consultation directe de sa hiérarchie actuelle. Bref, elles ont alors les moyens de le voir fonctionner en situation sur une durée significative, ce qui rend caduque – ou tout au moins en grande partie superflue – l'utilisation de méthodes classiques de sélection. De même, les acteurs de ces processus ne sont pas les mêmes et les hiérarchies en seront souvent les principaux, voire les uniques, maîtres d'œuvre.

Par ailleurs, les études de l'APEC montrent que les périodes de contraction de l'emploi encouragent aussi les individus à privilégier les mobilités internes au détriment des mobilités externes en ce sens que les premières s'avèrent ou semblent alors plus « payantes » ou moins risquées pour eux que les secondes.

On comprend donc mieux pourquoi le recours au recrutement interne varie de manière importante selon la situation économique. Par exemple, pour le marché cadre (le seul pour lequel on dispose de chiffres), il reflète exactement, avec généralement une année d'anticipation, les mouvements à la hausse ou à la baisse de ce marché. Ainsi, après avoir véritablement « flambé » au début des années 1990 (plus d'un tiers des postes de cadres avaient été pourvus par ce biais en 1991), il ne représentait plus, dans le contexte de forte reprise de l'emploi qui a marqué les années 1998-2000, que 23,2 % des emplois de cadres pourvus dans l'année 2000. Les années 2001 à 2003 ont vu le marché se retourner en défaveur des cadres et le recours aux marchés internes a de nouveau fortement augmenté, pour retomber ensuite entre 2004 et 2008 quand le marché de l'emploi cadre a redémarré et même fortement augmenté, comme en témoignent les volumes totaux de recrutement. Enfin, le plus fort de la crise des *subprimes* a été enregistré en 2009 sur le marché des cadres, année où le taux de promotion interne est remonté à près de 26 %. L'année 2010, considérée comme celle de la reprise du marché des cadres, a de nouveau vu une baisse des promotions internes au profit des recrutements externes (voir tableau 6.7). On notera enfin que la part des cadres changeant chaque année d'entreprise est plus faible que l'on pourrait s'y attendre à l'aune des discours habituels sur leur mobilité : c'est particulièrement vrai en période de crise de l'emploi, même si les licenciements tendent à accroître alors le taux de mobilité externe subie.

Tableau 6.7 – Le recours aux marchés internes pour le recrutement cadre

Année	Recrutement total	Recrutement externe	Promotion interne	Part du recrutement interne (en %)	Part des cadres ayant changé d'entreprise (%)	Part des cadres qui ont connu un changement dans leur entreprise
2000	243 100	186 700	56 400	23,2	9	19
2001	262 200	190 200	72 000	27,46	6	15
2002	217 100	159 000	58 100	26,76	4	13
2003	193 700	142 400	51 300	36,63	4	13
2004	193 700	147 900	45 800	23,64	5	13
2005	219 400	171 300	48 100	21,92	5	13
2006	251 100	201 000	50 100	24,92	6	22
2007	258 900	208 200	50 700	19,58	6	19
2008	255 100	199 400	55 700	21,83	8	20
2009	194 000	143 700	50 300	25,93	5	19
2010	210 400	164 600	45 800	21,76	7	20

Source : Études emploi cadre de l'APEC de 2001 à 2011.

La cooptation

La troisième et dernière des pratiques que nous aimerions évoquer est en quelque sorte la forme la plus formalisée et officielle du jeu des réseaux : la cooptation. Longtemps assortie d'une connotation négative (car considérée comme un euphémisme de « piston ») et pratiquée de manière occulte, elle est aujourd'hui ouvertement encouragée par un certain nombre d'entreprises et son officialisation progresse à grands pas (voir Exemples). Même lorsqu'elle ne prend pas cette forme, elle occupe une place importante dans les recrutements puisque, comme on l'a vu précédemment, 34 % des cadres recrutés en 2010 avaient été « recommandés ».

Exemples : quelques signes de la banalisation de la cooptation

L'exemple de Xerox (Aigrain, 2003)

Le fabricant de photocopieurs et de matériel de bureautique a officialisé la cooptation – bien plus ancienne dans les faits – depuis les années 1980 et a constaté que le taux de succès de ses recrutements était multiplié par deux quand ils passaient par cette voie. En 1998, la firme a mis en place un programme intitulé « Passe à ton voisin ». Spécifiquement dédié à la cooptation, il invitait les salariés de l'entreprise – *via* des affiches dont le slogan était : « Ceux qui vous ressemblent nous réussissent » – à

se transformer en chasseurs de têtes internes et à rechercher des candidats aux postes proposés par l'entreprise. Une rubrique de son intranet était spécifiquement consacrée à la cooptation : elle présentait aux salariés le fonctionnement de la démarche et leur offrait la possibilité de proposer des CV en ligne. Le postulat est que personne n'est mieux placé qu'un collaborateur déjà présent dans l'entreprise pour savoir si l'une de ses connaissances possède ou non les caractéristiques qui lui permettront de se fondre harmonieusement dans la culture, les normes, les exigences et l'ambiance de l'entreprise. De plus, le coopteur tend à se sentir « responsable » de la personne qu'il a proposée : il ne proposera donc pas quelqu'un à la légère (pour ne pas ternir sa propre image) et il l'aidera souvent à s'intégrer en le guidant. Ainsi pouvait-on estimer que 20 % des recrutements chez Xerox passaient par ce canal. Les personnes « cooptées » n'étaient cependant pas dispensées des épreuves de sélection classiques, mais elles passaient systématiquement la phase du tri de CV pour se voir proposer tout aussi systématiquement un entretien.

La cooptation en ligne

Les sites de cooptation en ligne tels que Cooptin (lancé par Keljob) et Jobmeeters (créé par quatre fondateurs de sites Internet orientés ressources humaines), rejoints en 2006 par Planète Cadre, plus spécifiquement dédié aux ingénieurs et bac + 5 (minimum) à orientation technique, n'ont pas connu le succès escompté et Cooptationfacile.com, lancé en 2010, a connu le même sort funeste. Tous ces sites (ils fonctionnent bien mieux aux États-Unis) reposent sur le même principe. Le recruteur crée sur le site une annonce de cooptation diffusée aux coopteurs potentiels (qui se sont inscrits sur le site), lesquels contactent celles parmi leurs relations dont ils pensent qu'elles correspondent à l'annonce. Le « candidat » transmet sa lettre et son CV au coopteur pour qu'il les soumette – en même temps qu'une lettre de recommandation où il précise comment il a connu le candidat, ses qualités et en quoi elles correspondent au poste concerné – en réponse à l'annonce. Le recruteur évalue le dossier de cooptation : plus celui-ci est jugé bon, plus la « réputation » du coopteur est augmentée. Si le candidat est finalement recruté, le coopteur touche la prime de cooptation prévue dès le départ dans son annonce. Un autre processus est possible : un candidat inscrit sur le site reçoit une annonce qui l'intéresse et se met alors à la recherche d'une de ses relations qui pourrait le coopter.

Mais le plus souvent, ce sont les entreprises, notamment dans les secteurs à fort *turnover*, qui mettent en place sur leur intranet une plate-forme de cooptation. Ainsi le groupe Oracle verse-t-il à chaque « parrain » une prime de 1 800 euros par recrutement effectué et réalise-t-il en 2007 près de la moitié de ses recrutements *via* la cooptation qui apparaît à la fois plus économique que le recours aux intermédiaires traditionnels, mais aussi très fiable, comme l'affirment ses chargés de recrutement : « Les candidatures que l'on nous recommande sont à 80 % bien ciblées. Résultat :

quand on embauche deux ou trois personnes par le biais des candidatures spontanées, on en recrute cinq ou six *via* la cooptation » (Greuter M., « Cooptation : l'entraide en prime », http://www.pourseformer.fr, juillet 2007). De même, Würth France (spécialiste des systèmes de fixation et des fournitures industrielles) a mis en place fin 2008 un intranet (wurthnetwork) pour pallier sa difficulté à recruter des commerciaux, l'objectif étant que, d'ici à la fin 2009, chaque salarié ait coopté au moins une de ses relations, soit 3 600 candidatures au total pour 4 à 500 postes à pourvoir (de Colombel, 2008). Chez Xerox (Méot, 2008), le processus s'est lui aussi informatisé et, lorsqu'un collaborateur coopte un commercial, il lui suffit de remplir le formulaire disponible sur le site intranet du groupe, où il inscrit ses nom, prénom et fonction, puis l'identité de la personne qu'il coopte. Il joint la lettre de motivation et le CV du candidat et adresse le courrier à la DRH. Si la personne recommandée est embauchée, il perçoit une prime de 750 euros pour un commercial junior, le double pour un commercial expérimenté dans le secteur de l'impression.

La rémunération de la cooptation

La question de la rémunération de la cooptation est délicate et fait l'objet de nombreux débats. En effet, elle peut introduire une concurrence entre les salariés qui auront intérêt à ce que leur « poulain » soit recruté. En outre, on peut aussi craindre que les salariés ne soient tentés de se transformer en « chasseurs de primes » qui écumeront leur carnet d'adresses, au risque de présenter des candidatures de moins en moins pertinentes. C'est pourquoi certaines entreprises préfèrent échelonner la prime en la versant en plusieurs parties (au moment de l'entretien, en cas d'embauche, après la fin de la période d'essai), rémunérer la cooptation sous des formes plus indirectes (voyages, bons d'achat), voire ne pas rémunérer du tout.

Cette montée en puissance de la cooptation, quand bien même elle est paradoxale et même contradictoire au regard des préoccupations de justice procédurale évoquées en section 1, s'inscrit bien dans l'apparition des *boundaryless careers* (voir chapitre 8) où l'individu prend en charge son parcours professionnel, notamment avec l'aide de ses pairs. C'est pourquoi il n'est pas étonnant de trouver la cooptation tout particulièrement dans les secteurs de haute technologie ou du conseil (elle peut représenter jusqu'à 50 % des embauches dans certaines sociétés de services informatiques et d'ingénierie), davantage perméables à cette approche des parcours professionnels. Cela dit, les avantages et inconvénients de la cooptation sont principalement ceux de toutes les formes d'activation des réseaux évoquées jusqu'alors, mais elle présente en outre quelques particularités (voir Controverse).



Controverse

Les avantages et inconvénients de la cooptation

Avantages	Inconvénients
– Faible coût (pas de coûts de campagne, intermédiaires moins coûteux) – Taux de succès des recrutements et de fidélisation accru (voir l'exemple de Xerox) lié au fait que le personnel en place, qui a lui-même été sélectionné, tend à recommander des profils proches de ceux recherchés par l'entreprise (phénomène d'homophilie) – Valorisation des salariés (qui sont ainsi davantage impliqués dans la vie de leur entreprise) – Insertion de profils atypiques qui, sans la cooptation, n'auraient jamais été convoqués en entretien ou qui n'auraient même pas postulé (Marchal, Rieucau, 2010, p. 50) – Forme de rémunération indirecte des salariés – Les « coopteurs » mettent en jeu leur réputation et ont tout intérêt à ne pas proposer des candidatures inadaptées : une présélection s'opère ainsi.	– Risque de clonage à long terme (entreprise où tous les salariés risquent de se ressembler car appartenant aux mêmes réseaux) : elle ne doit jamais s'utiliser comme canal exclusif de recrutement – Népotisme, maffias (par exemple, de diplômés de grandes écoles) – Créations de clans dans l'entreprise et risques de départs conjoints coopteur/coopté – Image de l'entreprise : pratique inéquitable, mais aussi absence de communication de recrutement indiquant une bonne santé de la firme (pas d'envoi de « signal » au marché)

3 Les approches critiques du modèle rationnel de la décision

Trois approches montrent que le recrutement ne saurait être un processus totalement contrôlé par l'organisation comme tendrait à le faire penser le processus ordonné en huit étapes présenté en 1.1.

3.1 Le processus idéal de recrutement : un modèle implicite de la décision

Ces trois approches théoriques ont en commun de s'intéresser aux décisions prises dans les organisations et à leurs mécanismes. Et c'est précisément sur cette autre facette de l'acte de recrutement qu'elles vont nous permettre d'attirer l'attention : il est aussi un acte de décision et, à ce titre, l'importance généralement accordée aux outils d'évaluation trouve son origine dans une conception générale de la décision que nous allons maintenant mettre en discussion.

En effet, le postulat habituel est que l'ensemble des phases du processus de recrutement allant jusqu'à la sélection visent à accumuler la meilleure information possible sur des candidats que l'on espère avoir ciblés de façon optimale, et ce, en vue de prendre la meilleure décision (qui embaucher ?). Dans cette optique, la sélection elle-même est avant tout une phase de recueil et d'analyse de l'information aboutissant à un diagnostic motivé à propos des candidats restant en lice.

La phase suivant immédiatement cette analyse-diagnostic est la décision proprement dite. Ensuite, cette décision sera mise en œuvre à travers les actions d'embauche administrative et d'intégration du nouveau salarié au sein de l'entreprise. Enfin, son bien-fondé sera contrôlé à l'occasion d'actes tels que l'observation au travail ou l'appréciation annuelle dont l'individu sera ensuite l'objet. La description de ce processus « idéal » du recrutement conduit à une conclusion inévitable : l'approche la plus classique du recrutement le représente comme conforme à ce que l'on appelle aujourd'hui le « modèle rationnel de décision » (Sfez, 1992), également nommé « modèle de l'acteur unique » (Lispe, 1997).

En effet, il en présente tout d'abord les quatre étapes immuables : il commence par une phase d'*analyse-diagnostic* (de l'identification du besoin à la sélection), se poursuit par la *décision* proprement dite, *par sa mise en œuvre* pour s'achever bien plus tard par un *contrôle*. La décision y apparaît bien comme un moment clairement identifié dans ce processus. Ensuite, il s'en rapproche par sa recherche d'objectivité et de neutralité (d'où le débat sur les qualités scientifiques des outils de sélection) : la rationalité de la décision est censée être le fruit d'un raisonnement rationnel qui a pour but de maximiser, d'optimiser la réalisation de ses fins et objectifs (supposés clairement déterminés) grâce aux moyens mis en œuvre. C'est bien ce qu'on retrouve dans l'approche du recrutement telle que nous l'avons décrite avec la démarche de B. Martory et D. Crozet : le recruteur détermine ses finalités (définition du poste et des profils associés) et se donne les moyens (sources choisies, opérateur désigné, campagne de recrutement, méthodes de sélection) lui permettant de trouver le candidat le plus proche possible de cette finalité de départ.

Enfin, le recrutement mis en scène dans ce qui précède relève bien du modèle de l'acteur unique, non pas au sens où il n'y aurait qu'une seule personne impliquée dans le processus, mais bien au sens où l'on n'y parle jamais de logiques divergentes, de conflits de méthodes ou de finalités entre les différentes parties prenantes.

Or, ce modèle rationnel de la décision a été remis en cause par les auteurs ayant étudié la décision en général : séduisant, il n'est qu'une fiction incapable de rendre compte de ce qui se passe en réalité dans les organisations. Nous allons maintenant nous appliquer à le mettre en évidence pour ce qui concerne le recrutement. Ce sont tout d'abord les approches administrative et politique de la décision qui, chacune, attirent l'attention sur une dimension de tout processus décisionnel et, partant, des processus tels que le recrutement. Mais c'est également l'économie des conventions qui s'intéresse aux composantes « extra-organisationnelles » du recrutement, lesquelles condamnent assez largement toute aspiration à la maîtrise absolue de ce processus par l'entreprise. Elle montre surtout que ces

dimensions extra-organisationnelles n'ont cessé de croître et elle rejoint largement notre postulat d'une gestion des ressources humaines de plus en plus partagée entre de multiples acteurs qui, pour certains, n'existaient même pas il y a quelques années.

3.2 Le modèle administratif

Ce modèle trouve son origine dans les travaux du prix Nobel d'économie H. A. Simon (1983), dont nous allons uniquement reprendre ce qui nous paraît essentiel à la compréhension des processus de décision actifs au cœur du recrutement.

Tout d'abord, la décision n'est pas un moment isolé, mais une suite de micro-décisions, un processus continu au cours duquel la décision s'élabore petit à petit. Ainsi, construire la définition de poste d'une certaine façon et avec tel interlocuteur, choisir d'associer à la décision finale tel membre de la hiérarchie et non tel autre, décider des outils de sélection, passer par un prestataire travaillant déjà depuis longtemps avec l'entreprise ou au contraire un nouveau partenaire, choisir de ne pas réactualiser le profil de poste par manque de temps, retenir un critère de sélection et non un autre, choisir les médias pour communiquer… sont autant de façons d'orienter peu à peu la décision finale. L'univers des possibles se réduit petit à petit. Les phases précédant le moment officiel de la décision modèlent et structurent la réalité, parfois au point que le moment dédié au choix ne pèse que fort peu au regard de tous les choix faits auparavant et qu'il ne fait alors qu'entériner.

Plus encore, le bel ordre menant de l'analyse-diagnostic vers la décision n'est pas toujours, loin s'en faut, respecté, comme en témoigne l'exemple de Christophe B.

EN PRATIQUE

Le recrutement de Christophe B.

Tout frais diplômé, le jeune Christophe B. a commencé à chercher du travail dès sa fin de scolarité. Pour ce faire, il a déposé son CV sur plusieurs sites et contacté directement un certain nombre d'entreprises parmi celles qu'il avait eu l'occasion de visiter au cours de son cursus de spécialisation en management industriel. C'est ainsi qu'il rencontre le directeur de la logistique d'une usine appartenant à un grand groupe allemand.
Sa bonne maîtrise de l'allemand, son immédiate disponibilité, sa bonne connaissance de l'environnement industriel, les liens que l'usine entretient avec son école, le fait qu'il soit un homme, sa franchise et sa maturité sont autant de facteurs qui font qu'il plaît immédiatement à son interlocuteur. Celui-ci, précisément, recherchait un assistant en logistique destiné à superviser les nouvelles lignes de production dont l'implantation sur le site de l'usine venait d'être décidée par la maison-mère. Après une longue discussion, Christophe B. est très étonné de s'entendre dire : « Mon opinion est faite et je n'irai pas par quatre chemins : vous m'intéressez et vous pouvez, si le poste vous intéresse, vous considérer comme étant embauché pour un CDD de

six mois qui a de fortes chances de se transformer en CDI en début d'année prochaine. C'est à cette période que la maison-mère allemande crée les postes et ouvre les budgets. Je ne chercherai pas d'autre candidat et je serais très heureux que vous puissiez commencer début juillet, c'est-à-dire dans trois semaines. »
Christophe B. est donc encore plus étonné quand, la semaine d'après, il reçoit une convocation de la direction des ressources humaines pour une journée de sélection qui se déroulera le jeudi suivant en raison des plages de disponibilité des autres candidats. Il se rend à cette journée et passe en compagnie de plusieurs candidats postulant pour le même poste que lui une batterie complète de tests (tests de logique, de connaissance allemande, un test de personnalité – le 16 PF – et un test d'aptitude au management), ainsi que deux entretiens avec des membres de la direction des ressources humaines.
Finalement retenu pour le poste, il revoit le jour de son arrivée le directeur de la logistique qui lui déclare d'un ton gêné : « Je crois que je vous dois une explication qui est en fait très simple. J'ai l'habitude de gérer moi-même mes recrutements, mais depuis six mois, nous avons un nouveau directeur du recrutement qui s'imagine que je cherche à le court-circuiter. Alors, il m'oblige à organiser des processus de sélection pour satisfaire son ego et justifier son poste. Mais de toute façon, pour moi, ça ne change rien : leurs tests, c'est du pipeau et je n'y crois pas. En plus, c'est toujours moi qui prends la décision finale. Mais bon, nous sommes obligés d'en passer par là car les Allemands n'aiment pas trop qu'on fasse joujou dans la structure sans respecter les règles. »

Dans cet exemple, la décision était déjà prise et a précédé un processus de sélection complet qui n'était qu'une pure fiction, une mascarade n'ayant servi qu'à justifier *a posteriori* un choix déjà fait en amont. Sans être toujours à ce point caricaturales, nombre de situations de recrutement reproduisent des schémas de ce type. Les candidats convoqués servent alors surtout d'alibis pour cacher des effets de réseaux ne pouvant pas fonctionner de façon trop visible (sous peine d'encourir l'accusation de « copinage » ou de « maffia »), pour rassurer un décideur qui ne voulait pas prendre un candidat qui lui plaisait sans en avoir rencontré davantage auparavant ou encore pour associer à un processus toutes les parties censées y participer. Il n'est dès lors guère étonnant de rencontrer des cas flagrants de déconnexion entre analyse-diagnostic et décision finale : le meilleur candidat au regard de la phase de sélection ne sera pas nécessairement pris.

De même, le système de préférences des décideurs n'est pas figé une bonne fois pour toutes comme pourrait le faire croire la formulation *a priori* de profils très précis. Et ce, pour deux raisons.

Premièrement, parce que, contrairement à ce que suggère l'approche en huit phases développée précédemment, l'entreprise ne cesse d'évoluer au cours du processus de recrutement. Des budgets peuvent être remis en cause ; l'organisation, donc les

postes qu'elle induit, peuvent être réformés ; le demandeur lui-même peut être muté et remplacé par un autre individu qui n'aura pas du tout la même vision du besoin ; l'entreprise peut connaître une période de perturbations qui vont stopper pour un temps les décisions, ou les réorienter ; des investissements peuvent être faits qui modifient considérablement le contenu du poste, voire en remettent l'utilité en cause ; un gel des embauches peut intervenir par suite de difficultés économiques ; l'entreprise peut être rachetée par une autre qui n'aura pas les mêmes modes ou critères de recrutement ; le prestataire qui s'occupait de l'opération peut faire faillite ; etc. En d'autres termes, il n'est guère étonnant que certaines opérations de recrutement présentées au départ comme urgentes puissent durer jusqu'à huit mois, voire plus (le manque de temps à consacrer à l'opération par les gens de l'entreprise en est aussi une des raisons). Les organisations vivent des incertitudes qui bouleversent, arrêtent, accélèrent ou modifient autant les démarches de recrutement que les autres processus de l'entreprise. Elles ne sont pas stables parce que les entreprises elles-mêmes ne le sont pas. Pour toutes ces raisons également, il n'est pas rare que les éléments d'analyse-diagnostic élaborés à un moment donné du processus (profils requis, caractéristiques de l'emploi, dossier des candidats, etc.) ne soient déjà plus valables à l'étape suivante. L'enquête OFER (APEC, 2008) montre ainsi que 43 % des recrutements cadres qui sont abandonnés le sont parce que… le besoin initialement identifié a disparu, que ce soit parce que la conjoncture s'est retournée (23,1 % de ces abandons), parce que l'entreprise a perdu un marché ou un projet (65,1 %) ou parce que les orientations stratégiques de l'entreprise ont changé (13,6 %).

Deuxièmement, on l'a déjà évoqué, les décideurs eux-mêmes sont incapables d'anticiper et d'expliciter parfaitement tous les critères à partir desquels ils vont faire leur choix. Même si une définition de poste et des profils très précis ont été formulés (ce qui n'est pas toujours le cas), les décideurs ne vont affiner leurs critères de décision qu'en étant confrontés à des situations concrètes qui les révèlent. Par exemple, lorsque sont proposés des candidats qui heurtent les préjugés (religieux, raciaux, sexuels) des décideurs, c'est souvent seulement face à des candidats qui les « actualisent » que les décideurs mobilisent ces préjugés dans leurs décisions. En outre, tous ces critères ne sont pas faciles à avouer ou à exprimer dans le cadre de l'entreprise : faire ouvertement preuve de comportements racistes ou sexistes suppose que l'on soit certain des sentiments de ses interlocuteurs.

En outre, la rationalité qui s'exprime au cours de la décision est nécessairement *limitée* : les décideurs, en fonction de leur formation, de leur parcours, ne sont pas toujours à même d'interpréter complètement ou correctement l'information qui leur est fournie par des instruments de sélection sophistiqués. La connaissance des candidats est toujours incomplète, quel que soit le temps qui leur aura été consacré. L'urgence empêche souvent que soient menées toutes les investigations souhaitées ou que les dossiers des candidats soient correctement étudiés. Certains entretiens sont même bâclés parce que le décideur est, à ce moment-là, préoccupé par d'autres impératifs.

Enfin, la décision finalement prise ne sera jamais optimale : il n'existe que très rarement un candidat correspondant exactement à toutes les exigences d'une entreprise et c'est le plus souvent le « plus acceptable » qui sera choisi, plutôt que celui qu'auraient souhaité les demandeurs dans l'idéal.

3.3 Le modèle politique de la décision

Mais surtout, dans le modèle de l'acteur unique, il n'est guère question non plus de conflits entre les décideurs, tous supposés tendus vers le même optimum, vers les mêmes finalités. Les travaux de M. Crozier et E. Friedberg (1977) ont depuis longtemps insisté sur les phénomènes de pouvoir existant au sein des organisations entre des acteurs capables d'autonomie et soucieux de préserver leur liberté à travers des stratégies individuelles et de groupes.

Là encore, ces phénomènes affectent énormément les processus de recrutement. Un petit aperçu peut en être donné à travers l'exemple du recrutement de Christophe B., qui concernait en réalité deux acteurs. L'un (le responsable du recrutement de la direction des ressources humaines) était avant tout soucieux du respect de règles lui garantissant un rôle à l'intérieur de ce processus alors que l'autre (le directeur de la logistique) était avant tout soucieux de préserver son autonomie décisionnelle au sein de son service. Il y a eu affrontement entre ces deux logiques et, finalement, le rapport de forces a tourné à l'avantage du second nommé, qui possédait notamment comme ressource la maîtrise de la décision finale.

En d'autres termes, il serait illusoire et naïf de croire que le candidat sélectionné sera toujours le meilleur, si tant est que cette notion ait un sens dans l'absolu. Bien souvent, le candidat *in fine* sélectionné sera avant tout celui qui sert le mieux la stratégie de l'acteur qui se trouve en position dominante au sein de l'organisation. Le ou les décideurs (ils sont souvent plusieurs) ne sont pas des juges impartiaux : ils sont aussi et surtout des acteurs engagés dans des jeux stratégiques complexes au sein desquels le recrutement a un rôle à jouer.

Les candidats sont aussi, qu'ils le veuillent ou non, des acteurs de ces stratégies, au-delà du fait qu'ils constituent un enjeu entre décideurs. En effet, ils sont par nature des acteurs futurs du système d'action concret de l'entreprise et les décideurs ont tout intérêt à chercher à anticiper le rôle qu'ils pourront y jouer dans l'avenir. Par exemple, il est tentant de recruter quelqu'un dont on anticipe qu'il puisse devenir un allié dans le futur : ce pourra être quelqu'un du même âge ou, le plus souvent, quelqu'un qui sera issu de la même filière de formation (un lien de solidarité peut alors s'établir, plus ou moins lâche selon les filières de formation : les grandes écoles vont dans ce domaine jusqu'à constituer de véritables « maffias » internes à certaines organisations).

Il est tout aussi important de ne pas recruter quelqu'un qui puisse devenir un ennemi potentiel : certains hésiteront ainsi à recruter un collaborateur plus diplômé, expérimenté ou âgé qu'eux-mêmes, qui risque de briguer leur propre poste, de prendre leur place.

3.4 La théorie des conventions : la question des intermédiaires du marché du recrutement

Ses fondements

Nous avons déjà évoqué à plusieurs reprises, mais très partiellement, les travaux des sociologues et économistes conventionnalistes (voir Repères : Les principes fondateurs de la théorie des conventions). Est venu maintenant le moment d'étudier de manière plus approfondie et complète leur approche du recrutement. Nous ne saurions être exhaustif tant les directions prises par leurs travaux sont diverses et riches, mais il nous semble important de donner à voir combien cette approche nourrit notre compréhension des processus de recrutement, lesquels constituent aujourd'hui l'un des objets privilégiés du Centre d'études de l'emploi.

Repères — **Les principes fondateurs de la théorie des conventions**

La théorie des conventions, qui regroupe surtout des sociologues et des économistes, s'intéresse essentiellement à la manière et aux modalités selon lesquelles les acteurs, au sein des organisations, parviennent à coopérer, à se coordonner, malgré des intérêts ou des façons de voir différents, et parfois même divergents.

Elle cherche en particulier à analyser les grands cadres communs – les « conventions » – qui surplombent et rendent possibles les interactions, les échanges, les coopérations ponctuels. Ces conventions (explicites ou implicites, écrites ou non sous forme de contrats ou d'accords) constituent des « systèmes d'attentes réciproques entre les personnes sur leurs comportements » (*ibid.*, p. 73) et elles sont donc indispensables pour qu'existe entre ces personnes un échange ou une coordination.

Par exemple, il existe inévitablement entre l'employeur et ses salariés une convention de travail. Ils ont certes des intérêts divergents et entretiennent parfois des relations conflictuelles. Mais la coopération entre eux est néanmoins nécessaire et il doit malgré tout exister entre eux une zone d'accord, de compromis, qui leur permettra d'atteindre à travers l'autre leurs propres objectifs (par exemple, un salaire pour l'employé, un travail fourni pour l'employeur). Le problème est d'identifier les différentes « conventions » qui ont pu apparaître (surtout quand elles sont implicites et enfouies sous des apparences de conflictualité ou inscrites dans des systèmes d'habitudes, de routines, qui dispensent les acteurs de les expliciter, mais ne suffisent pourtant pas à les expliquer), leurs principes fondateurs et leurs concrétisations.

Car, dans un désaccord ou un conflit, chaque acteur en appelle à un ou plusieurs de ces principes de justification pour l'emporter sur son contradicteur. De même, dans chaque entreprise, dans chaque sphère de la vie sociale coexistent, se combinent et s'affrontent des principes de justification différents : elles sont donc traversées de conflits de légitimité plus ou moins marqués (Boltanski, 2000). Pour qu'une action collective

• • •

puisse néanmoins s'organiser, il faut donc, en l'absence d'une rationalité immanente supposée s'imposer à tous, que les protagonistes parviennent à se mettre d'accord sur une convention commune (le plus souvent implicite). Celle-ci, si elle ne supprime pas les particularités individuelles, constitue une zone d'accord commun et d'attentes réciproques sur les rôles, actions, compétences attendus comme allant de soi pour tous les participants à la convention. Cette approche concentre donc son attention sur « les compromis et leur contenu parce que ceux-ci disent l'essentiel de ce sur quoi tient une entreprise comme une société » (Bernoux, 2012, p. 113).

Ce sera par exemple le propos de l'ouvrage fondateur (Boltanski, Thévenot, 1991) de cette approche qui cherche à réconcilier économie et sociologie (l'entreprise n'est-elle pas à la fois un espace de règles et un lieu de circulation de biens ?). Cherchant à saisir les fondements et les modalités de la construction d'accords dans les situations de travail, ses auteurs (un sociologue et un économiste) identifient six « mondes » purs, idéal-typiques susceptibles de fournir des repères, des « grandeurs » communes, des systèmes d'équivalence communs aux acteurs. Chaque relation concrète pourra donc être référée à ces « mondes » et l'accord sera possible si les acteurs en ont une représentation similaire, c'est-à-dire y agissent et la considèrent comme relevant du ou des mêmes mondes. Ces six mondes possibles sont ceux de l'inspiration, de l'opinion et les mondes domestique, civique, marchand, industriel.

Chacun de ces « mondes » ou « cités » représente un mode de légitimité et de justification de l'action différent et repose sur un principe de justification de l'action différent, plus ou moins susceptible de compromis avec les autres (respectivement : la créativité et le génie, la réputation sociale et le prestige, les liens personnels entre individus et la tradition, le bien commun ou l'intérêt général, l'échange et la concurrence, et, enfin, l'efficacité et la performance). Il sera par exemple inadapté de prétendre fonder un accord entre des individus se référant au monde de l'inspiration (c'est-à-dire se définissant plutôt comme des artistes dont la création importera plus que tout) et d'autres plaçant leur interaction sous le règne du monde marchand, dans lequel importent surtout les lois du marché (la vendabilité d'un produit, le bénéfice qu'on peut en tirer, la compétitivité face à la concurrence, la réponse à un consommateur).

Source : d'après Amblart *et al*., 1996.

Les premiers travaux appliqués au recrutement : les conventions de jugement

Tout ce qui a été dit au paragraphe 1 de cette section à propos de la nécessité de maîtriser l'ensemble du processus de recrutement, et non pas seulement la phase de sélection, se comprend intuitivement. Mais ce propos est à la fois théorisé et lui-même relativisé par les tenants de l'approche conventionnaliste. En effet, ceux-ci mettent en cause l'idée selon laquelle, même en prenant toutes les précautions énoncées ci-dessus, il serait possible de parvenir à un jugement totalement rationnel et scientifique tel que le présupposent les psychotechniciens à la recherche de l'outil parfait (Eymard-Duvernay, 1995 ; Eymard-Duvernay, Marchal, 2000). Car la place dans le recrutement de la psychotechnique et, par extension, de

la psychologie différentielle tout entière, repose sur un postulat implicite : il n'est en effet légitime d'insister sur le choix d'outils de sélection valides que si l'on croit que la rationalité du recrutement en dépend réellement et si toutes les autres phases sont maîtrisables.

De fait, les approches classiques du recrutement comme celles de B. Martory et D. Crozet ou celles des psychotechniciens voient le recrutement « comme une succession de phases qui visent d'abord à recueillir un maximum d'informations sur le poste à pourvoir, puis sur les candidats. On en connaît le déroulement classique. […] À ce niveau de généralité, les opérations de recrutement paraissent s'enchaîner naturellement, sans incertitude. Les compétences des candidats en particulier, semblent se préciser davantage à chaque étape, et la rectitude du choix final est corrélée à la somme des informations accumulées » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996a, p. 10), donc aux outils qui permettent que le choix final se porte « sur le candidat le plus proche du profil recherché, en ayant préalablement vérifié qu'il possède bien les qualités requises » (Marchal, 1999, p. 41). En fait, les choses ne se passent pas du tout ainsi selon les tenants de l'approche conventionnaliste !

En réalité, comme L. Boltanski et L. Thévenot avaient montré qu'il n'existait pas un mode unique de légitimation, mais plusieurs se combinant ou s'affrontant sans cesse, les chercheurs du Centre d'études de l'emploi insistent sur le fait qu'il n'existe pas une, mais plusieurs, *façons de juger* les candidats et leurs compétences mobilisées par les acteurs du marché du travail, c'est-à-dire les « recruteurs » au sens large. En effet, contrairement à ce que suppose la vision du recrutement considéré comme une procédure rationnelle fondée sur des techniques de sélection elles-mêmes fiables et précises, il n'y a pas « une compétence existant préalablement au jugement et qu'il s'agirait de découvrir : le jugement contribue à la formation de la compétence » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996a, p. 12). Autrement dit, la compétence est une « construction sociale » (Dietrich et *al.* (2010), parlent d'un « construit opératoire ») résultant d'une « convention », c'est-à-dire d'un accord sur ce qu'est la compétence, donc sur un certain mode de légitimation de la manière dont les recruteurs la jugent et l'évaluent.

Réfutant l'idée selon laquelle il n'y aurait qu'une seule bonne façon de juger la compétence (celle des psychotechniciens ?), ces chercheurs considèrent comme inévitables et structurelles les multiples incertitudes pesant sur le jugement et plaident pour une pluralité des conventions de jugement possibles, insistant même sur le fait qu'un « jugement équilibré » résultera d'une tension entre plusieurs façons de juger contradictoires. Chacune est en effet incomplète et amènera de l'information sous une forme et d'un contenu que ne produiront pas les autres. L'information recueillie par le « recruteur » est donc inévitablement hétérogène, voire dissonante, et chaque forme de jugement, grâce aux outils (ou « dispositifs ») qu'elle mobilise, apporte une information qui ne saurait être décrétée *a priori* comme de meilleure ou moins bonne qualité. Quatre grandes « conventions » de compétence ou « régimes d'action » peuvent ainsi se combiner et se combattre dans un même processus de recrutement (voir figure 6.3) : le marché, l'institution, le réseau ou l'interaction. Cette dernière est par exemple détaillée par Le Gall (2000), qui montre que l'information recueillie en entretien sur un candidat provient

autant du contenu de l'interaction que de sa forme : gestuelle, attitudes, intonations, comportement à l'égard du recruteur.

Ces conventions correspondent chacune à une forme type ayant sa cohérence et relativement incompatible avec les autres. Elles sont distribuées autour de deux axes. L'axe horizontal va de la situation où le « recruteur » (toujours au sens large de participant à une opération de recrutement, quelle que soit sa position) opère à distance des candidats sur un marché où il va les sélectionner et les ordonner selon des catégories institutionnelles (comme les diplômes, l'expérience, etc.) à celle où il a des relations de proximité avec eux grâce à des réseaux ou lors d'entretiens de face à face. Le jugement est alors planifié (on se donne des critères à l'avance) ou « négocié » (il se construit lors de la rencontre avec le candidat et, par exemple, un candidat ne correspondant pas aux critères initiaux peut fort bien être recruté s'il a montré lors de l'entretien des compétences montrant que son profil, même différent de celui défini initialement, pourrait fort bien convenir pour le poste : voir Repères). L'axe vertical distingue les relations individualisées avec le candidat et les relations insérées dans des collectifs (institutions ou réseaux de relations) : les compétences sont alors elles-mêmes individualisées ou de nature collective.

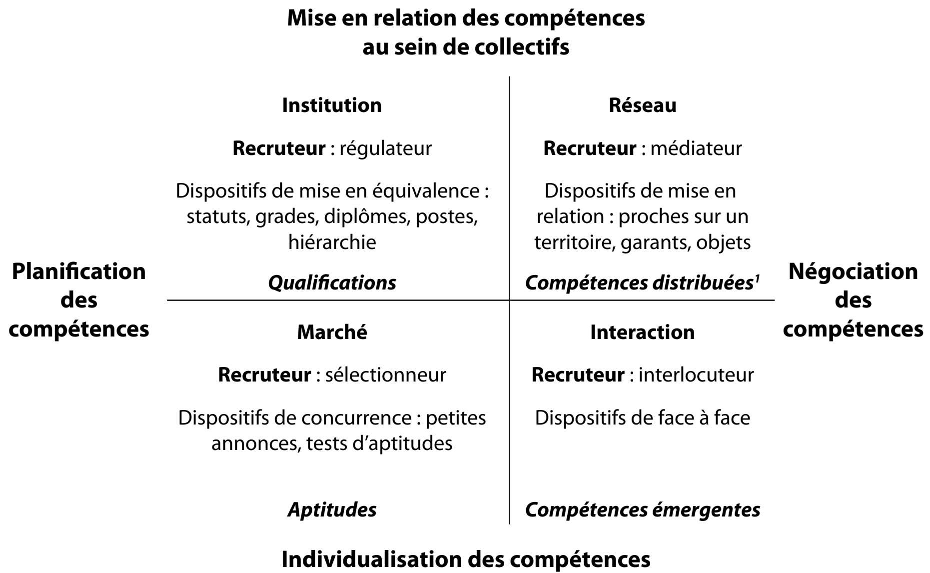


Figure 6.3 – Les régimes d'action des recruteurs (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996a, p. 25)

1. Si « qualification » et « aptitude » prennent dans ce tableau le sens qui leur est habituellement donné, les « compétences distribuées » sont celles qui sont reconnues (distribuées) dans le réseau de relations du recruteur et du candidat, alors que les « compétences émergentes » le sont au sens où elles émergent du déroulement de l'interaction entre recruteur et candidat.

Entre déterminisme absolu (le recruteur n'a aucune marge de manœuvre parce qu'il est totalement contraint par le marché et la technique) et condamnation de l'arbitraire des recruteurs (qui, face aux incertitudes de leur activité, n'auraient d'autre choix que de se fier à leurs intuitions), le recruteur peut donc arbitrer entre plusieurs modes de jugement ou les mobiliser tour à tour. Tout dépendra – et l'on retrouve ici la notion de

contingence évoquée précédemment – du cadre dans lequel il opère, des contraintes d'économie pesant sur son activité, du nombre de candidatures à traiter, de l'expérience qu'il a acquise dans le secteur pour lequel il recrute, de ses réseaux, de son lien avec le futur employeur, etc. Le pas franchi par l'approche des conventions consiste à considérer que la pluralité des formes de jugement ne constitue en aucun cas un dysfonctionnement, mais est au contraire inévitable et normale : chacune est aussi légitime que l'autre selon la nature de l'échange existant entre le recruteur, l'employeur et le candidat. Peut-on encore parler de « biais » ou d'« irrationalité » (termes à connotation péjorative) dès lors que l'on considère que l'exercice de l'intuition lors de l'entretien est inscrit au cœur même de la convention de compétence que mobilise ce dispositif ?

Notons cependant que cette approche n'a pas de préoccupation gestionnaire à proprement parler : surtout soucieuse de défendre le pluralisme et l'équilibre du jugement, elle ne dit rien quant à « l'efficacité » des modes de jugement et des outils mobilisés. De même, elle ignore largement la dimension stratégique du recrutement (enjeux de pouvoir entre recruteurs) sur laquelle insiste au contraire l'approche politique de la décision.

Repères

Une illustration de la « négociation des compétences »

Un recruteur, chargé par un dirigeant de PME de recruter son bras droit, se trouve obligé de traduire (dans le langage du « marché ») les exigences de son client (formulées par référence à son entreprise et à son expérience personnelle) pour les adapter au contenu habituel des annonces de recrutement et afin qu'elles soient décodables par les candidats potentiels, mais aussi attractives :

– le « bras droit » devient « adjoint de direction » ;

– le dirigeant a 53 ans et préférerait vraisemblablement un adjoint plus jeune, mais suffisamment âgé pour s'imposer au reste du personnel : après discussion, l'accord se fait autour d'une fourchette de 35 à 45 ans ;

– le dirigeant est indifférent à la question du niveau de formation et c'est le consultant, en fonction de son expérience du marché, qui introduit dans l'annonce une exigence à bac + 2 ;

– les impératifs de charisme et de capacité à manager sont retraduits par le consultant par une exigence d'« expérience similaire dans une PME du négoce » ;

– l'annonce mentionne le fait que le futur titulaire aura à superviser les personnels des services comptabilité, administration, achats, logistique, alors que la société compte en tout et pour tout vingt personnes ;

Il n'est pas exclu de réviser ensuite ce profil de candidat en fonction du marché intéressé par l'offre.

• • •

Au cours de la phase de sélection proprement dite, le consultant reçoit plus de cinq cents candidatures et l'on s'aperçoit vite que les critères « négociés » précédemment avec le dirigeant, notamment l'âge et le niveau de formation, lui permettent d'éliminer de manière automatique et rapidement la plupart des candidats, mais avec la contrainte qu'il reste au moins une vingtaine de candidats à voir en entretien. Il est donc sans cesse tiraillé entre sa volonté d'aller vite et sa crainte qu'il ne reste pas suffisamment de bons candidats et il va osciller entre une application stricte de critères eux-mêmes déterminés grâce à une activité de traduction des exigences floues du client et une application assouplie sans doute liée au fait qu'il se souvient précisément comment ces critères ont été fixés.

Cet exemple montre comment le recruteur va tenter de concilier deux logiques qui, sur le fond comme dans le langage qu'elles utilisent, ne sont pas spontanément compatibles entre elles : l'entreprise et le marché.

Source : Eymard-Duvernay, Marchal, 2000, pp. 418-422.

Ainsi, selon les phases, le ou les recruteurs peuvent mobiliser des régimes d'action différents intimement liés à la manière dont l'information se présente à eux et ils doivent sans cesse composer entre ces logiques qui les attirent vers des critères, des indices de compétences et des modes de jugement hétérogènes, voire contradictoires, comme le montre par exemple D. Demazière (2005). Celui-ci met en effet en évidence un travail analogue de sélection de l'information et des demandeurs d'emploi fait par les agents de l'ANPE qui, confrontés à un chômage de masse qui les surcharge, en viennent à établir des priorités *a priori* contradictoires avec la mission de leur institution.

Une posture systématique : l'approche relativiste des modes de sélection

Si les intermédiaires du marché sont spécialisés en fonction des entreprises (taille et secteur) ou en fonction des postes à pourvoir (qualification, fonction, type de contrat), et ce, en partie du fait des règles institutionnelles (l'APEC se limite aux cadres ; Pôle Emploi s'adresse aux chômeurs, etc.), cette segmentation ne les rend pas *de facto* plus efficaces au sens d'un pourvoi rapide des postes ou de la qualité des appariements réalisés. En effet, il semblerait que, toutes choses égales par ailleurs, les intermédiaires seraient d'autant plus efficaces si deux conditions sont remplies. D'une part, il faut que l'entreprise ait l'habitude de recourir à un intermédiaire qui, la connaissant bien, pourra réaliser un appariement de meilleure qualité grâce aux liens tissés entre eux. Mais, d'autre part, ce recours habituel ne joue un rôle significatif que si l'employeur attend de l'intermédiaire du marché un rôle qui ne se limite pas à la simple diffusion de l'offre de recrutement, mais au contraire va jusqu'à un conseil et une assistance sur certains aspects du recrutement. Autrement dit, il n'existe pas des intermédiaires qui seraient plus « efficaces » que d'autres dans l'absolu, mais bien une nature de relation entre entreprise et intermédiaire qui favoriserait la qualité des appariements.

Les chercheurs du CEE ont par ailleurs mis en évidence des modes de sélection différents et des pratiques de recrutement différenciées selon les firmes (de Larquier, Marchal, 2008). En effet, dans leur exploitation de l'enquête OFER, ils ont mis en évidence quatre classes correspondant à quatre manières différentes de juger les candidats et dont, fidèles à leur principe, ils ne cherchent pas à montrer la supériorité ou l'infériorité. Ils constatent simplement leur coexistence sur le marché et les caractérisent au moyen de sept indicateurs qui leur permettent de spécifier les pratiques des entreprises (en les croisant avec des variables clés telles que le temps disponible, la taille de l'entreprise ou la qualification du poste) :

- la force du tri des candidatures (sélectivité) ;
- le nombre d'entretiens individuels passés par le candidat sélectionné ;
- le nombre de tests passés (de toute nature) ;
- la contextualisation de l'évaluation du travail (plus ou moins grand besoin d'évaluer le travail dans des conditions proches de sa mise en œuvre par des tests de situation de travail, des mises à l'essai) ;
- l'implication des services RH (poids de la fonction – le plus souvent porteuse d'une approche formalisée et professionnalisée de l'évaluation – dans le processus de jugement) ;
- le nombre de fonctions impliquées dans le tri, les entretiens et la décision ;
- le degré de formalisation des procédures (existence de procédure standard et formulation écrite ou non d'un descriptif de poste).

Les quatre classes de processus de jugement qui en résultent sont (de Larquier, Marchal, 2008, pp. 22-25) :

Le *processus de jugement simplifié* (38,7 % des cas) comprend ainsi très peu d'épreuves de sélection (aucun test n'est mobilisé et, le plus souvent, aucun tri de candidatures n'est réalisé). Mené par une seule personne qui rencontre une seule fois le candidat avant de l'embaucher, il suppose peu de coordination entre fonctions et s'appuie rarement sur des repères écrits. On y trouve beaucoup de petites structures cherchant dans l'urgence des ouvriers – qualifiés ou non – et s'appuyant sur des pratiques de proximité (réseau personnel, rappel d'anciens employés) permettant une distribution de l'évaluation entre les membres du réseau et dans le temps. Dans un cas sur deux, le poste pourvu est un CDD et concerne des manœuvres et manutentionnaires du bâtiment, ou encore des salariés de l'artisanat et du commerce.

Le *processus de jugement standard* (34,1 % des cas) débute souvent par un tri de candidatures, suivi de deux entretiens en moyenne, mais évite tout recours aux tests. Il implique deux fonctions différentes dans l'établissement et un profil de poste est rédigé pour servir de repère de coordination. Cette classe voit la surreprésentation d'embauches menées rapidement (moins d'un mois) au sein d'établissements de taille moyenne (50 à 250 salariés ou plus) et la source utilisée peut être l'ANPE ou une annonce. Ce processus

est mobilisé dans le tertiaire, pour des postes liés à l'enseignement et aux soins ayant la qualification de techniciens et agents de maîtrise, mais aussi d'employés non qualifiés : équipier dans la restauration rapide, aide-soignant ou infirmier.

Le *processus de jugement contextuel* (12,3 % des cas) s'appuie sur des mises à l'essai et/ou sur un test reproduisant les situations de travail (un tel test est présent dans plus de la moitié des cas, avec ou sans mise à l'essai), mais aussi sur un test standard (intelligence, personnalité, connaissances). Deux tiers des processus concernés supposent le passage d'au moins deux entretiens et le tri de candidatures est bien présent, même si c'est avec une force moindre que dans le processus standard. Ce processus s'appuie donc sur des méthodes diversifiées et sur des procédures plus hétérogènes que le jugement standard puisqu'elles sont souvent soit non, soit au contraire très formalisées et impliquent une seule ou au moins trois fonctions différentes. Les recrutements sont ici coûteux en termes de temps et concernent souvent de grandes entreprises qui procèdent à des recrutements multiples concernant plusieurs postes, d'où la nécessité de départager des candidats nombreux grâce à des outils multiples (y compris les entretiens téléphoniques). Les postes de cadres, les CDI et les services aux entreprises sont ici surreprésentés. Toute la charge de l'évaluation repose sur l'entreprise dans la mesure où le recrutement passe souvent par les intermédiaires du marché les moins sélectifs : intermédiaires non lucratifs (APEC, écoles, universités et centres de formation, organismes professionnels) ou ANPE (sur des postes d'employés qualifiés).

Le *processus de jugement formalisé* (14,9 % des situations) voit dans six cas sur dix l'implication d'un professionnel RH et, dans un cas sur deux, un formalisme poussé de la procédure. L'implication fréquente d'au moins trois fonctions engendre de fortes contraintes de coordination. Les méthodes sont multiples et variées : batterie de tests (y compris des tests simulant les situations de travail), série d'entretiens. Les tris très sélectifs, éliminant plus d'une candidature sur deux, sont aussi caractéristiques de cette classe qui voit la surreprésentation des plus grands établissements et des cadres postulant sur des postes bien rémunérés et normés (CDI à temps plein). Les coûts de recrutement sont ici induits par la publication d'annonces ou le recours à des intermédiaires lucratifs. La quête d'une multiplicité de preuves capables de certifier les compétences des candidats entraîne pour eux l'obligation fréquente de produire des recommandations, des photos et des prétentions salariales. L'attention des recruteurs porte également sur les qualités de contact et la personnalité des candidats.

Les développements plus récents : le poids des intermédiaires du marché

Les conventionnalistes ont peu à peu diversifié leurs travaux et en sont venus à s'intéresser de manière générale au poids des « intermédiaires du marché » sur le processus de recrutement et son résultat. Une de leurs hypothèses de travail semble être que le nombre et le poids des intermédiaires du marché, loin de diminuer, n'ont jamais été aussi importants. Ils montrent en particulier que les nouvelles technologies (il s'agit

principalement d'Internet) n'ont pas, loin s'en faut, réduit le « partage » du recrutement entre différents acteurs, ni les rôles d'intermédiation entre candidats et entreprises : tout au plus les ont-elles redéfinis… et accrus.

En effet, la numérisation du marché du travail aurait *a priori* dû, si l'on en croit l'analyse économique, ne comporter que des avantages, tant pour les candidats que pour les recruteurs (Mellet, 2004). De fait, les économistes montrent que la recherche d'information, très coûteuse et consommatrice de temps aussi bien pour le recruteur que pour le candidat, devrait être optimisée par la migration actuellement en cours du marché vers Internet. Car des intermédiaires supposés neutres en ce sens qu'ils ne modifient pas la nature du bien échangé (ici, il s'agit de travail, soit offert, soit proposé) sont maintenant capables de proposer une baisse phénoménale des coûts et des temps de circulation et de traitement de l'information, et ce, au bénéfice de toutes les parties. Il suffit par exemple de comparer le coût d'une annonce dans la presse et celui d'une annonce passée sur un *job board* : le second est très inférieur au premier et un site comme Monster permet en 2011 de mettre en ligne entre 50 et 90 annonces durant soixante jours pour un total de 310 euros par annonce(source http://ecommerce.monster.fr). De surcroît, le « marché » des candidats est couvert de manière beaucoup plus efficace et, par exemple, le même site Monster donne accès à sa CVthèque (80 000 CV nouveaux chaque mois) pour un mois et un maximum de 500 vues pour un tarif de 2 000 euros). De même, le temps et l'argent nécessaires à un candidat pour postuler en ligne sont sans commune mesure avec les efforts et les dépenses qu'il devait auparavant consentir pour acheter les différents journaux, rédiger sa lettre manuscrite, la poster, attendre une hypothétique réponse, etc. Cela est d'autant plus vrai que certains sites agrègent et rassemblent les offres parues sur différents supports, alors que les « alertes » signalent au candidat toutes les offres correspondant à son profil paraissant sur les sites sur lesquels il s'est enregistré. À une mise en ligne immédiate pour l'entreprise répond une transmission instantanée de la candidature pour permettre une mise en relation bien plus rapide entre recruteur et candidat.

Le premier constat que l'on peut faire est que l'irruption d'Internet dans le recrutement a multiplié les intermédiaires et ne les a aucunement supprimés, contrairement à ce que l'on aurait pu penser à l'époque des trois premières générations des sites emploi (Poulain, 2000) :

- celle des sites *corporate* où l'entreprise diffuse ses propres offres sur son site Internet et reçoit des CV qu'elle imprime ;
- celle des bases de données (toujours hébergées chez le recruteur) dotées de systèmes de reconnaissance de caractères permettant de faire des requêtes à partir des termes contenus dans le CV du candidat ;
- celle des formulaires de candidature en ligne (toujours hébergés par le recruteur) contenant des champs obligatoires et permettant de poser aux candidats des questions précises allant au-delà des informations contenues dans un CV (qu'il leur est néanmoins toujours possible de déposer).

Les trois générations suivantes ne sont généralement plus hébergées chez le recruteur et font appel à des technologies beaucoup plus fines (*Application Service Provider* équipées ou non d'un *datamining*) et reposent généralement sur une externalisation à la fois du stockage et du traitement des données. Cette externalisation et les technologies associées permettent au recruteur d'avoir accès – *via* des intermédiaires spécialisés – à des moteurs de recherche beaucoup plus performants ou d'être informé en temps réel quand un candidat adapté est en train de se positionner sur le poste qu'il cherche à pourvoir. Ainsi, l'arrivée d'Internet dans le recrutement a soit fait émerger de nouveaux intermédiaires, soit modifié le rôle de ceux qui existaient (voir Repères).

Repères — Les différents intermédiaires du recrutement sur Internet

Les *job boards*

Ce sont en fait des « bourses à l'emploi » en ligne nées avec la technologie Internet. Elles font payer au recruteur à la fois la publication des offres d'emploi et la consultation des CV déposés par les candidats, mais sont généralement gratuites pour les candidats. Offrant d'abord uniquement la publication des offres d'emploi en ligne, elles ont vite commencé à pratiquer l'alerte e-mail (le candidat est averti que des offres correspondent aux spécifications qu'il a saisies, soit lors de sa visite sur le site, soit par envoi de courriel sur sa boîte électronique). Puis sont apparues les CVthèques dans lesquelles les recruteurs peuvent effectuer des requêtes (moyennant un abonnement) pour chercher des CV correspondant à leurs besoins.

De très grands sites internationaux comme Monster ou Jobpilot, qui ont vocation à s'adresser au plus grand nombre, côtoient des acteurs qui s'adressent à des marchés régionaux ou infranationaux (par exemple, RégionsJob qui regroupe huit sites emploi à caractère régional : OuestJob, NordJob, etc.), des sites spécialisés sur un secteur d'activité (comme l'informatique avec 01net.Entreprises, la grande distribution avec Distrijob ou encore le BTP et l'industrie avec Jobtech), sur une catégorie de personnel (souvent les cadres, comme dans le cas de Cadremploi ou CadresOnline, ou les ingénieurs avec Jobingénieurs), voire sur un métier (Super-Secrétaire, RHjob, Jobfinance, Jobvente) ou même des segments de métiers (sites consacrés aux spécialistes des ERP – *Enterprise Resource Planning* ou Progiciels de gestion intégrés –, aux développeurs sur Java). Il s'est même créé en décembre 2004 une association professionnelle (APPEI : Association des professionnels pour la promotion de l'emploi sur Internet) qui regroupe la plupart des *job boards* français (nous avons dénombré quarante-cinq adhérents) et qui s'est même doté de son propre portail (Purjob) qui rassemble les offres d'emploi de ses adhérents.

•••

Les moteurs et « métamoteurs »

Comme Purjob évoqué ci-dessus, il s'agit en fait de sites qui indexent les offres d'emploi parues sur plusieurs *job boards* : les exemples les plus connus sont, en France, Keljob ou encore Optioncarrière qui facturent leurs services non pas aux entreprises, mais aux supports qu'ils référencent (les petits *job boards* sont évidemment plus intéressés que les gros par ce référencement qui leur donne une visibilité sur le marché, d'où des tarifications différentes selon la taille des sites concernés, et même des procès opposant les gros *job boards* et les métamoteurs autour de la propriété des annonces diffusées/référencées). Parfois, ces métamoteurs mutent et deviennent aussi eux-mêmes des *job boards* : c'est le cas de Keljob qui s'est aussi mis à référencer les annonces parues sur les sites carrières d'entreprises.

Plus récents, les moteurs de recherche verticale proposent des tris non seulement par type d'emploi recherché, mais aussi par zone géographique. Les gros moteurs de recherche classiques (comme Yahoo avec HotJobs) ont commencé à se positionner sur ce marché de la recherche verticale dès l'été 2005.

La presse et les agences de communication

Pour des raisons de prix, de rapidité, de modifiabilité des annonces en cours de campagne, elles ont été touchées de plein fouet par l'arrivée du nouveau support Internet et des acteurs qu'il a générés. Elles ont tout d'abord subi à la fois un basculement progressif de la communication vers Internet et une duplication sur ce support des annonces parues dans la presse, mais gardent une petite part de marché pour des populations non équipées et auprès des entreprises qui font de leurs annonces de recrutement des instruments d'image et de prestige institutionnel. Les agences de communication RH gardent aussi un rôle important dans la réception des candidatures, le renseignement aux candidats (par téléphone, par exemple), voire la présélection des candidatures (entretiens téléphoniques, tri de CV). Mais elles ont perdu la part de chiffre d'affaires qui leur venait traditionnellement de la négociation d'espace presse pour le compte des cabinets ou entreprises, même si elles ont aujourd'hui inclus Internet dans leurs plans média et offrent un conseil sur le choix des sites les mieux adaptés aux besoins de leurs clients. En outre, leur part de marché sur Internet est bien moins importante que dans la presse papier car la mise en forme des annonces n'y requiert plus le recours à des professionnels et l'achat d'espace s'y négocie directement entre *job boards* et acheteurs.

Les groupes de presse et, à un degré moindre, les plus grosses agences de communication RH, ont réagi en rachetant ou en créant de nombreux sites emploi, notamment *via* les journaux professionnels qu'ils possèdent. Par exemple, Cadresonline a été créé par un groupe de presse et Cadremploi par un réseau de cabinets (tous deux ont été rachetés ensuite par la régie publicitaire du *Figaro*). Même la presse régionale se positionne : *Le Télégramme* a pris une participation majoritaire dans RégionsJob (y sont également présents *Le Monde* et *Le Nouvel Observateur*) et *Ouest France* a créé son propre site emploi en ligne (Ouestfrance-emploi.com). Se dégageant d'une approche initiale purement défensive (coupler parution Internet et annonce presse), ces acteurs sont de plus en plus implantés sur le marché de la vente d'offres d'emploi en direct sur Internet. Là encore, des intermédiaires comme Emploi-Pro proposent aux entreprises d'accroître

leur visibilité en publiant leurs annonces non seulement sur leur propre site, mais aussi sur les sites des organes de presse spécialisés correspondant à leur secteur.

Les entreprises de travail temporaire

Ce marché est très concentré puisqu'Adecco et Manpower représentaient en 2004, à eux deux, près de 46 % du chiffre d'affaires. Et, si en 1997, les dix premières firmes représentaient 71 % du CA de la profession, en 2004, Adecco, Manpower VediorBis (Randtsad) et ADIA réalisaient à eux quatre 70,1 % du marché français (Erhel, Lefèvre, Michon, 2009). Ces acteurs se sont peu à peu tournés vers le recrutement en ligne, parfaitement adapté à leur besoin de réactivité et à une population jeune, mais moins favorable du fait que la fréquentation d'Internet est longtemps restée plus importante chez les populations à haut niveau de qualification (qui n'est pas dominante chez les intérimaires). Ils ont donc développé leurs propres sites emploi, même si ceux-ci gardent encore un rôle en retrait dans leur recherche de personnel, notamment parce que l'activité des entreprises de travail temporaire se fonde sur des mises en relation de proximité entre des intérimaires que les agences cherchent à fidéliser à tout prix et des entreprises elles aussi à la recherche d'un lien de confiance avec l'entreprise de travail temporaire. L'agence ne prospectera donc de manière plus large que si elle n'a trouvé aucun candidat satisfaisant parmi les individus qu'elle connaît le mieux et dont elle a déjà pu évaluer précédemment les qualités : elle le fera alors soit sur son propre site, soit en recourant à des sites externes dont les agences font en revanche un important usage (en particulier pole-emploi.fr qui est gratuit et dont le « lectorat » correspond bien à la cible des entreprises de travail temporaire).

Les cabinets de recrutement

Eux aussi ont été très déstabilisés par l'arrivée des *job boards* qui se sont finalement avérés les concurrencer (notamment parce que les entreprises, voyant la communication avec le marché se simplifier grâce à Internet, n'ont plus aussi systématiquement eu recours à leurs services) plutôt que leur être complémentaires. C'est particulièrement vrai de sites comme CVdunet (devenu ImageInPeople en janvier 2011) ou Talentpeople qui offrent non seulement des CVthèques, mais aussi des services de présélection. Les cabinets ont ainsi été contraints de se recentrer sur leur métier de base qui est la sélection et le conseil, domaines dans lesquels ils gardent une réelle valeur ajoutée par rapport à tous les autres intervenants. Leur stratégie vis-à-vis d'Internet dépend aujourd'hui surtout de leur taille. Les gros cabinets anglo-saxons ont très tôt développé des sites aux multiples fonctionnalités (publication d'offres, réception de candidatures, constitution d'une CVthèque, etc.) qui fonctionnent comme des quasi-*job boards*. En revanche, les cabinets français, souvent plus petits, ne disposent que rarement de leurs propres sites emploi et utilisent massivement les sites externes (en particulier les *job boards* spécialisés dans les postes de cadres, lesquels représentent l'essentiel de leur activité). Ils les utilisent surtout pour le postage d'offres et l'accès à des CVthèques qui élargissent fortement leur accès aux candidats intéressants. Sept cabinets se sont même regroupés pour créer un site, Talentup, qui leur permet de mettre en commun un support de communication et une CVthèque élargie. Les cabinets de chasse de têtes, eux, se servent aussi d'Internet et, de plus en plus, des réseaux sociaux en ligne, pour « traquer » les profils qui peuvent les intéresser et exploiter les CVthèques.

Les intermédiaires institutionnels

Ce sont pour l'essentiel Pôle Emploi et l'APEC qui ont chacun un site emploi offrant aux entreprises des services gratuits entrant de plain-pied dans la définition de leurs missions. Anpe.fr, créé en 1999 (devenu Pole-emploi.fr), témoigne des tensions pouvant exister entre les rôles d'information et de sélection/contra-sélection de cette institution. En effet, Pôle Emploi a à la fois une mission de placement des publics les plus en difficulté en vue de résorber le chômage dont ils souffrent et une mission de placement concernant l'ensemble des publics. Apec.fr, créé en 1998, remplit des missions d'information (observatoires sur l'emploi des cadres) et d'appariement entre offreurs et demandeurs d'emploi qui renvoient là encore aux deux vocations de cette institution. De plus en plus, les offres et candidatures en ligne ont vocation à se substituer aux autres vecteurs, notamment pour des raisons de coût et pour permettre aux conseillers de l'APEC de se recentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée (conseils aux recruteurs, orientation des cadres). Ces deux sites tendent à être sélectifs et à contrôler la qualité des informations qu'ils diffusent : Pôle Emploi valide la partie « libre » (qui ne correspond pas à des rubriques préformatées) des annonces, l'APEC contrôle toutes les offres avant leur mise en ligne et se donne le droit de les refuser (parce que les rubriques exigées ne sont pas remplies, parce que le poste n'est pas « cadre », etc.). De même, l'APEC a une CVthèque qu'elle actualise régulièrement en veillant à n'y laisser que des CV récents et qu'elle contrôle en validant systématiquement les CV mis en ligne. On pourra aussi noter que, hors toute considération liée à la technologie, la législation œuvre elle aussi dans le sens d'un accroissement du nombre des intermédiaires. Ainsi, la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 met fin au monopole sur le placement des demandeurs d'emploi dont jouissait l'ANPE. Ce faisant, elle ouvre officiellement aux entreprises de travail temporaire (ETT) le droit de recruter des candidats en CDI ou en CDD pour le compte de leurs entreprises clientes, mettant ainsi fin au confinement des ETT dans un seul type de contrat de travail et précipitant une « déspécialisation » des intermédiaires et un brouillage des frontières de leur intervention.

Les prestataires de solutions informatiques

Nous avons déjà mentionné les prestataires qui développent des applications permettant aux entreprises de tirer parti des réseaux sociaux en ligne (envoi de *mailings* ciblés, passation d'offres, création de pages sur les réseaux), mais, plus largement, la fin des années 1990 a vu les outils informatiques de gestion du recrutement se développer en lien étroit avec Internet (Fondeur, de Larquier, Lhermitte, 2011). Destinés à permettre la gestion des offres d'emploi et leur publication sur des supports en ligne, à faciliter la gestion (réception, traitement, présélection) des candidatures électroniques ou même papier (par scannage et mise en base de données), ces outils concernent encore surtout les grosses structures et sont très inégalement répartis selon les secteurs d'activité (l'informatique, l'ingénierie, la recherche & développement sont beaucoup plus équipés que le social, la santé et la formation). Les prestataires concernés sont avant tout des éditeurs de logiciels qui restent propriétaires de leurs applications, qu'ils distribuent en mode SaaS (Software as a Service) et dont ils assurent l'hébergement et la maintenance. L'entreprise cliente achète alors un droit d'utilisation de l'application

plutôt qu'une licence et, d'une certaine manière, voit ses coûts baisser dans la mesure où elle paie uniquement ce qu'elle utilise (*ibid.*). 26 % des entreprises interrogées en 2010 disent avoir utilisé ces outils sur leur dernier recrutement de cadre (APEC, 2011c).

Source : d'après Fondeur, Tuchszirer, 2005.

Comme le montre ce rapide tour d'horizon, Internet a non seulement favorisé l'émergence de nouveaux acteurs dans le recrutement, mais a aussi profondément modifié le rôle, la stratégie, voire le métier, de la plupart des acteurs traditionnels de ce marché, dont il a parfois mis à mal le modèle économique en créant de nouvelles concurrences ou en rendant inutiles certaines interventions. Il contribue donc bien à complexifier encore ce champ déjà particulièrement fourni en intervenants.

La montée en puissance des *job boards* serait donc de nature à garantir une meilleure transparence du marché du travail et une diffusion accrue de l'information tant vers les candidats que vers les entreprises. Ils se revendiquent d'ailleurs tous de ce que Y. Fondeur et C. Tuchszirer (2005, p. 6), par opposition au « modèle "intervention" », appellent le « modèle "information" » reposant sur le principe d'une intermédiation neutre dans la mise en relation entre candidat et recruteur : « L'intermédiaire n'est que le support des informations données par les offreurs et les demandeurs. Son rôle est de maximiser la centralisation et la transparence de l'information sur le marché du travail. » Mais la réalité n'est peut-être pas tout à fait conforme au modèle affiché et l'accès aux offres d'emploi et aux recruteurs n'est peut-être pas aussi équitable pour les candidats qu'il y paraît *a priori*.

En effet, loin de générer de purs « infomédiaires », les *job boards* (et les sites emploi en général), comme le recruteur que nous évoquions à propos de la « négociation des compétences », procèdent en réalité à de nombreuses interventions effectives qui constituent autant de filtres ou de limites d'accès à l'information tant pour le candidat que pour le recruteur. Ils « travaillent » le marché. Sans vouloir être exhaustif (voir Mellet, 2004 ; Marchal, Mellet, Rieucau, 2005), nous pouvons notamment citer :

- **le souci permanent des sites de réduire les incertitudes** en planifiant la rencontre entre recruteur et candidat. Ainsi, le candidat accédera aux offres en allant les chercher dans des bases de données invisibles pour lui : pour ce faire, il devra saisir des critères ou des mots-clés prédéfinis par le site emploi qui lui permettront d'aller « chercher » les offres codifiées par le site (ou par le recruteur) correspondant à ces critères. De même, le recruteur accédera à des CV qui contiendront les mots-clés ou les critères selon lesquels il formulera sa requête à partir de la nomenclature fournie. Par exemple, sur le site de Pôle Emploi, le candidat comme le recruteur (ou à défaut l'agent de Pôle Emploi qui renseignera cette rubrique au moment de la mise en ligne) sont invités à utiliser le code ROME (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois) correspondant au poste qu'ils recherchent ou proposent. Ils sont donc supposés utiliser un référent commun, une nomenclature (celle du

ROME) et n'accéderont qu'aux CV ou aux offres utilisant ce référentiel « correctement », au « risque de repousser hors du marché tous ceux qui n'entreraient pas dans ses catégories. C'est là le prix à payer pour garantir une économie de la rencontre » (Mellet, 2004, p. 7) ;

- **quand ce code commun n'existe pas** et que seule la recherche libre par mots-clés (sans liste prédéfinie de mots) est proposée, la charge cognitive repose sur le candidat : ce sera à lui de deviner « en aveugle » les mots utilisés par les entreprises pour formuler leurs annonces, de connaître les catégories de pensée et de rédaction mobilisées par les recruteurs. Sinon, une fois encore, les offres lui resteront invisibles (contrairement à ce qui se passait pour des annonces papier). Certains sites vont encore plus loin et proposent aux entreprises de saisir elles-mêmes les mots-clés auxquels leur offre peut être référée : le moteur de recherche activé par la requête du candidat ne balaiera pas l'ensemble du contenu de l'annonce, mais seulement ces mots clés définis par l'annonceur. L'appariement entre candidat et offreur dépend donc très fortement du travail de formatage réalisé et, comme dans le cas précédent, du fait que l'individu et l'entreprise partagent ou non le même référentiel, le même vocabulaire, la même manière de formuler. Les candidats ne partent donc pas davantage avec les mêmes chances les uns que les autres, pas plus que lorsqu'il s'agissait de se procurer les bons journaux avant les autres ;
- **il ne faut pas oublier que les sites concernés** (notamment les *job boards*) sont avant tout des entreprises à but lucratif qui, dans une logique commerciale, sont amenées à mettre en valeur certaines informations au détriment des autres. K. Mellet cite notamment le cas de sites qui proposent aux annonceurs plusieurs tarifs de publication et classeront les offres (en réponse aux requêtes des candidats) en faisant apparaître en premier les offres des annonceurs ayant payé le tarif le plus élevé. Le candidat, limité ici dans sa capacité cognitive et d'attention, plus que par la disponibilité de l'information, accordera davantage d'attention aux premières annonces apparaissant à l'écran : l'entreprise aura d'autant plus de chances que son annonce soit lue par un nombre important de candidats qu'elle aura payé cher. La neutralité de la présentation de l'information n'est guère envisageable dans ces conditions : tant les candidats que les recruteurs voient leur rencontre dépendre de facteurs commerciaux réduisant l'équité d'accès à l'information. Cette mise en valeur de certains annonceurs peut d'ailleurs prendre d'autres formes encore plus spectaculaires, également liées à des tarifications spécifiques : présentation de l'entreprise recruteuse sur la page d'accueil du site, bandeaux publicitaires, fenêtres surgissantes (*pop up*) qui s'affichent sans sollicitation, etc., sont autant de moyens d'attirer, de capter et d'orienter l'attention du candidat ;
- **enfin, les « rubriquages » imposés tant aux candidats qu'aux entreprises** ont pour effet de survaloriser et de systématiser la présence de signaux chiffrés (la rémunération, la durée de l'expérience requise) dans les annonces comme dans les profils saisis par les candidats. Ces critères, inscrits et utilisés par les moteurs

de recherche, joueront eux aussi le rôle de filtres et l'on s'aperçoit qu'Internet tend à privilégier davantage que les autres supports les candidats qui ont le plus de caractéristiques « codifiables » (niveau d'études, secteur et années d'expérience) à saisir et à faire valoir dans leur profil. En effet, ce sont eux qui pourront le plus facilement être « appelés » par les requêtes des employeurs en recherche de CV.

Au bout du compte, le grand changement apporté par Internet en matière de recrutement est l'absorption de la phase de prospection par la phase de sélection (Mellet, 2004), alors qu'elles étaient auparavant relativement séparées. Car la mise à disposition d'une information bien plus large, riche et *a priori* accessible nécessite, pour qu'elle soit traitable et génère les « bons » appariements entre candidats et recruteurs, un travail de codification et de filtrage d'autant plus important que l'ouverture initiale de l'information est grande. Toutes ces interventions correspondent à de véritables « investissements de forme » (voir Repères) qui modèlent largement les comportements des acteurs du marché du recrutement.

Repères — Les investissements de forme

Utilisée pour la première fois par L. Thévenot (1985), cette notion a ensuite été également utilisée par les sociologues des sciences M. Callon et D. Latour. Elle désigne « le travail consenti par un acteur-traducteur pour substituer à des entités nombreuses et difficilement manipulables un ensemble d'intermédiaires moins nombreux, plus homogènes et plus faciles à maîtriser et à contrôler » (Callon, 1989, p. 87).

En fait, leur rôle est de simplifier la complexité et de la rendre appréhendable par les autres actants de la situation concernée. Les intermédiaires qu'ils produisent sont les objets de toutes natures (informations sous quelque forme que ce soit, objets techniques, argent) qui circulent entre les différentes entités concernées par la situation et qui consolident et cimentent le réseau.

Ici, les traducteurs sont les sites emploi qui mettent à disposition des entreprises et des candidats des intermédiaires essentiellement constitués de modes d'accès à l'information et d'organisation des données qui constituent une véritable mise en forme d'un marché du travail trop complexe et éclaté pour être véritablement appréhendable. Le prix à payer pour cette mise en forme en est aussi l'objectif : une simplification de ce marché et une normalisation de l'information qui constituent de puissantes contraintes pour tous ceux qui accèdent ce marché, en même temps qu'elles produisent des « instruments d'équivalence » rendant possible la communication entre recruteurs et candidats.

Bref, la sélectivité du marché lui-même et par l'accès à l'information n'a certainement pas diminué et n'est vraisemblablement pas moins inéquitable. Mais elle est peut-être moins observable du fait que les supports Internet rendent paradoxalement cette information à la fois facilement accessible et complètement invisible si l'on ne dispose pas des bonnes clés.

Une recherche datée, mais exemplaire, sur les annonces de recrutement

Le rôle de « mise en forme » de l'information par les intermédiaires opérant sur Internet est confirmé par un certain nombre de comparaisons internationales effectuées elles aussi par les chercheurs du CEE. En effet, si l'information fournie par les sites emploi était vraiment neutre, elle ne laisserait pas perdurer les différences nationales auparavant constatées dans la communication de recrutement. Or, on s'aperçoit que les différences nationales que peuvent connaître les annonces de recrutement, dans leur contenu comme dans leur forme, « résistent » au passage sur Internet et continuent de véhiculer et de reproduire les caractéristiques institutionnelles et la marque des intermédiaires du marché spécifiques de chaque pays. L'hypothèse d'une homogénéisation de la présentation des offres d'emploi et de l'émergence d'un marché transnational de l'emploi sous l'impulsion de la technologie Internet ne résiste pas à l'analyse.

Les chercheurs du Centre d'études de l'emploi étudient notamment les annonces d'emploi en France, Grande-Bretagne et Espagne (Marchal, Rieucau, Torny, 2003). Ainsi les annonces françaises sont-elles relativement informatives (ne serait-ce qu'en raison des rubriques obligatoires qui contraignent les employeurs à apporter ces informations), mais ce formatage est à double tranchant. En effet, il incite les annonceurs à formuler et à systématiser des exigences supplémentaires à l'égard du candidat (notamment en termes de formation et d'expérience), augmentant du même coup la tendance à la sélectivité des annonces, déjà forte en France.

Les annonces espagnoles montrent que chaque type d'intermédiaire (entreprises de travail temporaire, cabinets de conseil) a un rôle déterminant quant au contenu des annonces. Autrement dit, le degré de précision apporté sur les différents éléments du contrat (rémunération, temps de travail, durée du contrat) et sur les exigences de l'employeur à l'égard du candidat dépend davantage de l'intermédiaire qui passe l'annonce que des caractéristiques du support Internet. Par exemple, les annonces sont beaucoup moins informatives pour le candidat quand l'entreprise procède sans intermédiaire. De même, les annonces passées par des cabinets sur les sites emploi comprennent davantage de critères liés au profil individuel du candidat (âge, sexe, nationalité) et elles comportent davantage d'exigences professionnelles.

Les annonces britanniques, elles, montrent le rôle déterminant des *agencies,* intermédiaires multiformes du marché du recrutement spécifiques de la Grande-Bretagne (elles offrent des prestations relevant aussi bien de l'intérim que de la recherche de candidats et du conseil), ne serait-ce que par leur importance : 70 % des annonces passent par elles, ce qui est beaucoup plus important que ce qui peut se passer sur les marchés français et espagnol. Les annonces passées par les *agencies* relèguent au second plan la présentation des entreprises recruteuses : il n'en est quasiment pas question dans les annonces et elles ne sont pratiquement jamais nommées. De même, elles ne décrivent pratiquement pas le profil de candidat recherché (presque aucune présence de critères démographiques

tels que l'âge, la nationalité ou le sexe : la législation contre la discrimination en constitue certainement une des causes principales). Les *agencies* (qui passent surtout par les sites transnationaux) sont également moins exigeantes que les entreprises elles-mêmes (ces dernières privilégient les sites nationaux) quant à la formation requise de la part des candidats, surtout pour ce qui concerne la formation à caractère purement académique : dans les deux autres pays, ce sont au contraire les intermédiaires qui imposent le plus de contraintes de ce point de vue. Mais elles valorisent en revanche fortement la proposition d'emploi en mettant largement en évidence le salaire, les modalités de rémunération, les avantages associés, etc.

Si l'on se pose uniquement la question en termes de sélectivité des annonces, on peut noter que les annonces françaises mettent en évidence le caractère élitiste de la sélection pratiquée en France (elles sollicitent très largement les seuls diplômés de l'enseignement supérieur), alors que les annonces espagnoles portent la trace de nombreux critères à caractère « discriminatoire » tels que l'âge, le sexe ou la nationalité. Les annonces britanniques, elles, sont moins utilisées comme instrument de sélection que comme outil de mise en relation et d'incitation à postuler : elles sont très précises quant aux modes de contact possibles avec le recruteur et elles renvoient très vite au processus de sélection, dans lequel les tests (souvent en ligne) ont la part belle (Marchal, Rieucau, 2004).

Ces investissements de forme – et surtout leur montée en puissance dans le temps – sont confirmés par les études à caractère plus historique portant plus spécifiquement sur la communication de recrutement française (Marchal, Torny, 2003). Elles montrent que, purement informatives et particulièrement concises dans les années 1960, les annonces sont devenues de plus en plus souvent réalisées par des intermédiaires divers issus notamment de l'univers de la communication (professionnalisation de ce marché : voir figure 6.4).

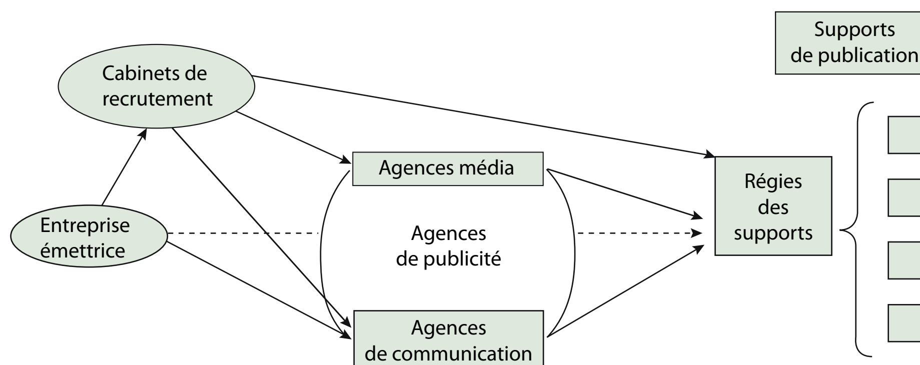


Figure 6.4 – Les intermédiaires de l'émission à la publication des offres d'emploi dans la presse

Elles tendent à opérer une « mise en scène » de plus en plus spectaculaire tant du point de vue du contenu que de celui du visuel : encadrées, plus grandes, plus aérées et

plus sophistiquées (quel que soit le support de presse considéré), elles comprennent des graphiques, des photographies, des filigranes, des couleurs et systématisent l'utilisation de la PAO (publication assistée par ordinateur) au détriment des techniques traditionnelles de composition. Leur forte baisse quantitative explique en partie cette évolution : attirer les budgets des grandes entreprises suppose une prestation qui se différencie des prestations (gratuites) offertes par l'ANPE ou l'APEC et les supports de presse se différencient selon que leur clientèle est celle des PME (l'évolution est alors moins sensible) ou les grandes firmes. Les cabinets, qui ne publiaient que 2 % des annonces en 1960, en représentent le quart en 2000 et les agences de publicité sont devenues des intermédiaires quasiment incontournables : leur politique d'achat d'espace en grande quantité leur permet d'offrir aux annonceurs des rabais que chaque entreprise serait incapable d'obtenir isolément.

La présentation plus sophistiquée des annonces (qui est surtout le fait de nouveaux intermédiaires tels que les agences de conseil en communication de recrutement) accroît en fait leur degré de sélectivité. En effet, elles sont de plus en plus prolixes quant aux critères d'exigence des entreprises, qu'il s'agisse d'expérience, de formation (avec une prédilection pour les grandes écoles et pour la mention de niveaux d'études), de connaissances spécifiques (outils informatiques, compétences linguistiques, qualités personnelles). Cette sélectivité est variable selon les auteurs des annonces et les intermédiaires comme les cabinets de recrutement vont plus loin que les entreprises elles-mêmes dans ce domaine. La cause en est simple : vendant une prestation coûteuse aux entreprises, les cabinets sont sommés par celles-ci de répondre à des demandes très pointues qui d'une part sont évaluables (le cabinet a-t-il su trouver le profil demandé ?) et d'autre part « justifient » le coût de la prestation.

Parallèlement, les annonces sollicitent de manière accrue les compétences interprétatives des candidats qui doivent apprendre à « lire entre les lignes » d'un message volontiers lyrique dans lequel il est difficile de « démêler les termes ou les expressions visant à les sélectionner, à les valoriser ou encore à les informer de ce que l'on attend d'eux » (Marchal, Torny, 2003, p. 66). De manière générale, le recours à la sous-traitance pour le recrutement accroît le caractère sélectif de la communication : le coût du recours à ces intermédiaires tend à justifier une explicitation largement en amont des critères d'exigences afin de ne susciter que des candidatures « pertinentes ».

De même, les intermédiaires comme les chasseurs de têtes (Gautié, Godechot, Sorignet, 2005), loin de n'être que des vecteurs passifs de rencontre entre entreprises et cadres supérieurs, jouent un rôle actif dans la construction de l'échange entre les deux parties. Ils traduisent de manière marchande la demande singulière des entreprises ; ils mobilisent leurs propres réseaux pour susciter des candidatures ; ils ont des critères de jugement qui sont souvent propres à chaque consultant et font la part belle à la dimension de la personnalité du candidat (ce qui se comprend assez bien pour ce type d'emplois relativement « critiques ») ; ils participent à la négociation salariale, jouant un véritable rôle d'entremetteur. Enfin, le recours à ces intermédiaires tend à privilégier des

candidats qui sont des « clones », c'est-à-dire qui occupent avant leur embauche la même fonction dans le même secteur que ceux pour lesquels ils sont recrutés.

Au terme de cette deuxième section, nous pouvons conclure que le processus de recrutement, contrairement à ce que pourrait laisser supposer une approche décisionnelle rationnelle, ne relève ni d'un décideur unique (mais de multiples intervenants, de plus en plus nombreux), ni d'un moment bien identifié qui serait celui de la décision (mais d'une élaboration progressive de la sélection et de la décision tout au long du processus). D'où l'importance d'être au clair quant à l'impact d'étapes ou d'acteurs apparemment « neutres » sur la décision finale de recrutement : c'est ce à quoi tendent les différents travaux et modèles évoqués dans cette section.

Section 3
Les autres fonctions du recrutement

À force d'insister sur les rôles de sélection et d'évaluation du recrutement, on en vient à oublier qu'il comporte bien d'autres fonctions sociales qui peuvent finir par prendre le pas sur les premiers. Réduire le recrutement à ses seules fonctions explicites expose à ne pas comprendre un certain nombre des phénomènes qui s'y font jour et l'affectent en profondeur. On trouvera là encore matière à relativiser la question de l'efficacité des techniques de sélection et leurs poids et rôle dans l'ensemble du processus.

1 L'ethnologie et la sociologie interactionniste

La première de ces fonctions est avant tout d'ordre symbolique : le recrutement a un sens, une signification au sein de la société qui dépasse largement celle dont les acteurs eux-mêmes sont conscients. Deux approches vont nous permettre de rendre compte de cette fonction.

1.1 L'ethnologie

L'ethnologie tend aujourd'hui à se rapprocher de la sociologie en ce sens qu'au lieu de se consacrer uniquement aux sociétés exotiques, elle développe désormais une approche socio-anthropologique des sociétés industrielles, notamment dans les univers du travail qui constituent l'une des marques fondamentales de telles sociétés. Centrée sur l'étude « des rapports symboliques, des rituels professionnels, des sociabilités a-productives » (Bouvier, 1989, p. 9), elle cherche à étudier avec la distanciation propre à la discipline anthropologique un champ longtemps ignoré, celui des « quotidiennetés ». On entend par là l'ensemble des phénomènes se déroulant concrètement sur les lieux de production, mais aussi dans l'ensemble des lieux sociaux propres au monde moderne (par

exemple les villes et leurs banlieues). Dans cette optique de recherche, le recrutement apparaît sous un tout autre jour que celui sous lequel nous l'avons considéré jusqu'alors.

En effet, s'intéressant en particulier aux rites, la socio-anthropologie va plutôt considérer cette pratique comme relevant des *rites de passage*, ainsi définis par le célèbre anthropologue et folkloriste A. Van Gennep (1873-1957) : « Les rites ou cérémonies de passage sont ceux qui accompagnent tout changement de place, de situation sociale et d'âge » (Van Gennep, 1972, p. 111). Ils impliquent de façon immuable trois moments successifs : la séparation du statut antérieur, l'attente ou la marge (phase « liminale » où l'on se trouve en quelque sorte « sur le seuil »), et enfin l'agrégation dans la nouvelle situation sociale. Omniprésents et le plus souvent marqués par le sacré et la religiosité dans les sociétés dites primitives et dans notre propre passé, ils n'ont pas disparu, comme pourraient le laisser croire les apparences et la revendication permanente de modernité et de fluidité sociale de notre propre civilisation. Ils ont seulement changé de forme : désacralisés (Rivière, 1995), moins présents et visibles, ils sont toujours là, au cœur même de l'entreprise, qui est pourtant le lieu où l'on s'attendrait le moins à les trouver.

La phase liminale est celle qui nous intéresse ici : elle recouvre non seulement le processus de sélection (qui peut, rappelons-le, durer plusieurs mois), mais aussi la période d'intégration dans l'entreprise, elle aussi très variable dans sa durée et précédant l'admission définitive dans le groupe social et dans l'organisation que constitue l'entreprise. L'intégration est aussi bien celle que tente d'assurer formellement l'organisation grâce aux divers outils disponibles que celle qui est prise en charge par les collègues du nouvel embauché. Cette dernière correspond à une véritable phase de socialisation par le groupe durant laquelle les réactions de l'impétrant aux épreuves, vexations, brimades, plaisanteries ou offres de soutien sont épiées afin de savoir s'il est « digne » d'être finalement intégré par la communauté (Deval, 1996, pp. 68-69).

Ainsi, même si l'on ne parle pas ici de moments aussi importants que la naissance, la sortie de l'enfance ou la mort, « l'engagement dans le monde du travail ne se fait pas sans épreuves. Y sont convoqués d'une part les connaissances indiscutables des "passeurs", des sommités professionnelles, des grands prêtres des disciplines concernées, "chamans" ayant l'autorité de sanctionner les candidatures et d'autre part l'impétrant, le novice, le non-initié butant contre les tests et contre les mises à l'essai. Ce dernier doit montrer ses capacités à franchir le seuil, le passage, l'enceinte du travail, ce cercle qui le tenait à distance des initiés, des "professionnels" » (Bouvier, 1989, pp. 55-56).

Un autre auteur, lui, insiste plus particulièrement sur la phase initiale de ce rituel :

> « La lettre et le curriculum vitae par lesquels on répond sont eux-mêmes fortement ritualisés (tout en devant contenir des éléments originaux) ; ils doivent exprimer un désir d'appartenance ; ils sont par avance signe d'allégeance. Le CV est un document rituel : qu'on pense à l'émotion (peur et espoir) qui s'y attache ; d'où les erreurs, lapsus, balourdises qu'on y commet fréquemment, aussi sérieuses de conséquences que celles qui s'attachaient autrefois au rituel liturgique. C'est toute une séquence qui va

s'étendre sur plusieurs mois, forme moderne d'initiation, de rituel de passage ; temps spécial, souvent fébrile ; entretiens sollicités, attendus, retardés ; appels téléphoniques émotionnels (la voix au téléphone, la manière d'accéder aux dieux de l'entreprise) ; la façon de se présenter. Tout cela manifeste un rituel d'initiation. Cérémonial que l'on apprend, que l'on répète : c'est bien un rituel » (Eslin, 1996, p. 139).

D'autres encore pointent plus particulièrement l'importance de la phase « liminale », celle de l'entre-deux :

« Dans la période probatoire, l'apprentissage plus ou moins bref du poste de travail va comprendre un certain nombre d'épreuves initiatiques accompagnées d'une mise en situation qui infériorise l'impétrant. Passer de l'école à l'entreprise est une transition dont les séquences, plus ou moins ritualisées, visent à rendre le nouveau venu conforme par l'habitude aux exigences d'une organisation et d'une production spécifique. Le moment de l'entrée est particulièrement sensible et difficile car l'entreprise attire et fait peur » (Rivière, 1995, p. 222).

En fait, tout changement fait peur et l'une des fonctions des rites de passage serait de réduire l'angoisse « en donnant une épaisseur temporelle au passage, en élargissant le moment de la transition par une période de marge (l'angoisse tend cependant à augmenter si la période de marge dure trop longtemps) » (Jardel, Loridon, 2000, p. 55).

Au-delà, du fait de leur généralisation, les périodes de prérecrutement elles-mêmes (stages, contrats à durée déterminée, intérim) peuvent tout comme la période d'essai être considérées comme des phases liminaires durant lesquelles l'individu est mis à l'épreuve, testé et soumis à des épreuves d'initiation (*ibid.*, pp. 58-59).

Que conclure de toutes ces mises en évidence de la dimension rituelle du recrutement ?

Tout d'abord, elles permettent de relativiser le caractère parfois impressionnant des procédures de recrutement : le candidat doit prendre conscience du fait que le décorum, les cérémoniaux, la dureté des questions posées, les différents barrages, les phases d'attente, les vexations subies et les mises en infériorité vécues lors du recrutement doivent être relativisés à tout prix. Ils ne sont pas dirigés personnellement contre/vers lui. Ils font partie d'un rituel dont la raison d'être est de marquer un passage : celui-ci, pour être considéré comme significatif, se doit en quelque sorte d'être long et douloureux. Il signifie l'entrée dans une nouvelle vie qui doit se mériter. Comme le dit P. Bourdieu, le rite de passage (qu'il préfère appeler « rite d'institution ») a pour effets essentiels « de séparer ceux qui l'ont subi non de ceux qui ne l'ont pas encore subi, mais de ceux qui ne le subiront en aucune façon et d'instituer ainsi une différence durable entre ceux que ce rite concerne et ceux qu'il ne concerne pas » (Bourdieu, 1982, p. 58). Une telle fonction sociale de séparation entre deux univers ne saurait être remplie par un acte qui passerait inaperçu tant de ceux qui le subissent que de l'extérieur.

Ensuite, les rituels qui se déroulent à l'occasion des processus de recrutement, comme tout rite de *socialisation,* peuvent avoir soit une dimension de séduction, soit une dimension brimante (P. Deval parle alors d'une *socialisation négative*) : voir Repères. Ainsi Y. Emery (1990) montre-t-il que le recrutement comporte une dimension de *socialisation anticipée* lors de laquelle l'entreprise cherche souvent à séduire l'individu en lui donnant une image extrêmement positive de l'entreprise, du cadre professionnel du futur recruté ou de l'ambiance (avec le risque que l'individu soit déçu par la suite). C'est d'ailleurs pour éviter ce biais de socialisation positive ou négative et pour combattre pareille tentation que certains auteurs préconisent pour le recrutement l'utilisation de descriptions réalistes d'emploi (DRE) qui « mettent l'accent sur une répartition balancée des aspects positifs et négatifs de l'emploi » et répondent à la « nécessité de donner sans déformation et précisément la description de poste » (Brunet, Leck, Sauders, 1993).

Repères — Des rites de brimade ou de séduction

La brimade : l'entreprise Gan Prévoyance a alimenté la chronique bien malgré elle fin 2011 : dans un reportage diffusé le 6 octobre (France 2 : Didier Cros, « La gueule de l'emploi », 92 min.), ses recruteurs (cinq membres de l'entreprise et un consultant d'un cabinet) ont été filmés lors d'un processus de recrutement de force de vente. Dix candidats ont été soumis à une session collective sur deux jours (*assessment center*) lors de laquelle ils n'ont cessé d'être soumis à des épreuves déstabilisantes et humiliantes :

– les recruteurs s'enorgueillissent ouvertement de ne pas avoir pris connaissance des CV des candidats ;

– ils ne sont pas informés du déroulement de la session et n'ont aucun descriptif du poste pour lequel ils postulent (la rémunération, annoncée en fin de processus aux trois « survivants », s'avère être… le SMIC) ;

– ils sont obligés (entre autres exercices) de « vendre » leur voisin de table, qui est à la fois un parfait inconnu et un concurrent, en définissant conjointement avec lui ses mérites ;

– des simulations leur sont proposées, mais qui n'ont rien à voir avec l'emploi réel, comme par exemple vendre des trombones de couleurs ;

– les candidats sont jugés ouvertement par les recruteurs devant leurs concurrents, souvent sur un ton blessant ou ironique ;

– les entretiens individuels sont menés par les cinq recruteurs à la fois et les candidats y sont soumis à un feu roulant de questions pas toujours en rapport avec l'emploi (ou portant sur la vie personnelle, comme celles adressées à la femme avec enfants quant à sa disponibilité réelle) et de remarques désobligeantes destinées à entamer l'estime de soi des candidats : « – C'est toujours comme ça ? Vous avez du mal dans un premier temps à comprendre les choses ? Est-ce que c'est un peu votre naturel de ne pas…, de ne pas comprendre… – Ah oui, il y a toujours un petit délai, alors ! (rires) ».

• • •

Toute la question consiste à savoir si cette forme très agressive et humiliante de recrutement est un bon moyen pour dépister les qualités de ténacité et de résistance dont des commerciaux pourront effectivement avoir besoin dans un emploi commercial sur un marché hyperconcurrentiel ou s'il s'agit de brimades pures, au bout du compte contre-productives car à la fois coûteuses pour l'entreprise et démotivantes pour les candidats (Peters, 2011).

La séduction entre rites ludiques et festifs

A contrario, faisant explicitement référence à l'univers des rencontres amoureuses (le *job dating*), des fêtes nocturnes (« *happy hour* du recrutement ») ou des jeux vidéo (les fameuses rencontres entre avatar du candidat et avatar du recruteur sur *Second Life*), les entreprises multiplient aujourd'hui les formules ludiques et conviviales pour attirer les candidats. On peut ainsi citer entre autres :

– le *happy hour* organisé par Northgate Arinso France (prestation de services informatiques RH) qui présélectionne sur CV des candidats ingénieurs et consultants juniors et les invite en soirée au siège de l'entreprise : après une présentation de la société, une discussion informelle à la cafétéria permet d'échanger entre verres et petits fours avec les responsables de la société. Suivent deux entretiens de vingt minutes avec un RH et un manager (*speed recruiting*). Le but est que les candidats connaissent la vie de l'entreprise au quotidien, son cadre son ambiance et la choisissent en connaissance de cause (Kammerer, 2011) ;

– les *business games* organisés par la FNAC (le thème de 2011 était la commercialisation d'un ordiphone), L'Oréal (le jeu de marketing Reveal a été créé dès 1993) ou encore SFR (jeu « Wh@t a challenge ») permettent de « gagner » des CDI ou des contrats d'alternance et des stages. Leur but est d'attirer les jeunes candidats « de la fameuse génération Y, en adoptant ses codes et en flattant son goût du défi » (Truffaut, 2011, p. 14) ;

– Hilti France (outils professionnels pour la construction) a proposé aux étudiants de Bordeaux École de Management un jeu de décoration de dalles en béton, en les invitant ensuite à les détruire avec le nouvel outil brise-béton de la marque, musique et pique-nique à l'appui (*ibid*., p. 15) ;

– le challenge Akka a permis en 2011 de recruter vingt candidats ingénieurs parmi les 150 élèves invités à skier durant trois jours à Serre-Chevalier. L'entreprise organise également des soirées bar pour les étudiants en quête de stage ou des *after works* pour les salariés en poste ;

– d'autres organisent des ateliers de cuisine (Micropole), des tournois de poker (Additeam), des initiations à la salsa (GFI informatique) ou encore des journées emploi au Stade de France (Société Générale).

Là encore, la question à se poser est de savoir si le fait de rencontrer des candidats de manière « décalée » et conviviale, outre l'avantage en termes d'image que cela procure, permet de mieux connaître des candidats plus à l'aise et authentiques parce que détendus ou si, au contraire, il n'y a pas à la fois un risque de surenchère et de transmission d'une image faussée à la fois de l'entreprise et du monde du travail.

Puis, suit une phase de *socialisation active* qui a pour but soit de mettre l'individu à l'épreuve (on lui confie des travaux inintéressants ou dégradants, on le surcharge, on le met en situation d'échec). On cherche alors à ébranler ses repères acquis précédemment, à lui faire abandonner les rôles tenus jusqu'alors pour l'obliger à se construire une nouvelle identité dans l'entreprise grâce à cette « thérapie de choc ». Au contraire, cette phase peut s'effectuer sur le mode positif : comportements d'aide, fortes valorisations, accueil de bienvenue. On cherche alors à rassurer le « nouveau », à le sécuriser pour que son intégration se passe le mieux possible.

Dans les deux cas, cela signifie tout simplement que le recrutement n'est pas véritablement terminé, même quand l'individu a intégré l'entreprise : ce ne sera vrai que lorsqu'il aura été définitivement admis, reconnu comme appartenant à l'entreprise. En d'autres termes, le processus de socialisation excède largement dans sa durée le processus de sélection et le nouvel entrant doit savoir qu'il continue d'être évalué alors même qu'il croit en avoir terminé avec l'obligation de faire ses preuves. L'important est là encore d'en rester conscient et de ne pas prendre nécessairement au pied de la lettre les attitudes positives ou négatives à travers lesquelles on est, dans les premiers temps, traité différemment des autres. Toutes proportions gardées, ces rituels d'intégration s'apparentent aux « bizutages » dont sont coutumières les grandes écoles et les facultés de médecine : ceux-ci peuvent être traumatisants pour qui les considère comme étant dirigés contre sa personne, et non pas comme un processus d'admission sociale.

Enfin, qui dit rite dit aussi, en partie, conformité sociale, qu'elle soit liée aux comportements, aux vêtements, à la rédaction de la candidature, aux discours à tenir ou à l'image de soi. Souvent considérée comme excessive, voire rejetée par certains candidats, cette conformité ne prend sens que dès lors que l'on considère qu'elle participe d'une sorte de liturgie plus ou moins solennelle telle que celle qui accompagne tout passage important. Le débat reste cependant ouvert quant à la place de la conformité sociale dans le recrutement : la plupart du temps, on la considérera comme seconde dans un processus dont la fonction première reste bien de sélectionner un individu correspondant à un besoin. Mais on peut aussi considérer que la fonction essentielle du recrutement est au contraire de produire de la conformité et de l'allégeance. C'est tout le sens de l'intéressante analyse du psychologue du travail B. Gangloff (2000), dont la thèse est que le rôle réel du recrutement est de légitimer l'ordre social en écartant et en marginalisant les rebelles, c'est-à-dire ceux qui, au cours de la sélection et *a fortiori* dans l'entreprise, ne sont pas capables ou désireux de respecter les normes en usage, de jouer le jeu des comportements et rituels imposés.

1.2 Les principes de la sociologie interactionniste

Une autre façon d'explorer la dimension « ritualisée » (mais dans un tout autre sens que dans ce qui précède) du recrutement est, à la manière d'E. Goffman (1973), de le

considérer comme une situation de représentation, au sens théâtral du terme. On pourra d'ailleurs la retrouver lorsque l'on parlera de l'entretien d'appréciation.

Cette approche, qu'il ne saurait être question de résumer ici tant elle est riche, insiste sur l'idée selon laquelle le monde est un théâtre, d'où le nom qui lui est parfois donné par Goffman lui-même d'« approche dramaturgique » susceptible de compléter les perspectives technique, politique, structurale et culturelle des organisations. Chaque individu, dans les interactions de face-à-face qu'il partage avec les autres, « se met en scène » à l'instar d'un véritable acteur en vue de contrôler l'image qu'il produit vis-à-vis de son « public » (le public étant généralement tout simplement l'interlocuteur, le partenaire de la représentation). La métaphore théâtrale est filée de façon complète par E. Goffman (son vocabulaire conceptuel est tout entier emprunté à celui du théâtre : représentation, rôle, décor, coulisses, etc.), non pas pour insister sur la duplicité des interactions sociales, mais pour mettre en évidence le caractère inévitablement construit des interactions au sein des organisations.

En effet, l'entreprise, en fonction de la place et du statut qu'un individu doit y occuper, en fonction des comportements qu'elle valorise, en fonction des tâches et responsabilités qu'elle veut lui confier, attend, à travers ses différents membres ou ceux qu'elle a mandatés (les recruteurs), que cet individu agisse « de façon à donner, intentionnellement ou non, une expression de lui-même, et les autres à leur tour doivent en retirer une certaine impression » Goffman, 1973, p. 12). Chaque institution (une entreprise, un asile d'aliénés, une armée, une congrégation religieuse) va ainsi autoriser ou prohiber, prescrire de façon lâche ou au contraire rigide un certain nombre de rôles à ses membres ou à ceux qui veulent le devenir. En d'autres termes, au cours des « représentations » qu'il va donner, l'individu va adopter des « rôles » différents en fonction de ses divers interlocuteurs et des « décors » où se déroule la représentation afin de leur donner une « impression » (justifiée ou non, cynique ou pas) de lui-même et de la situation.

Ces rôles nécessitent à la fois une façade, c'est-à-dire un « décor », des attitudes, des vêtements, des accessoires adaptés au rôle, et une « réalisation dramatique » proprement dite, c'est-à-dire un « jeu » pendant l'interaction. De même, chaque représentation comporte certes une « région antérieure », à savoir le lieu, le décor où se joue la représentation, dans laquelle valent des règles précises de bienséance (les normes instrumentales et morales d'une tour de bureaux ne sont pas les mêmes que dans une fonderie et, dans chaque bureau, les règles changent). Mais elle comprend aussi nécessairement une « région postérieure » ou des « coulisses » où sont visibles les secrets essentiels d'un spectacle et auxquelles le public n'a pas accès : c'est le lieu où chacun peut abandonner son rôle (façade et réalisation dramatique), le répéter, préparer sa mise en scène, où on lui fournit ses accessoires, où il apprend à tenir son rôle ou à s'en reposer (c'est par exemple la cuisine dans un restaurant de grand luxe, le hors-champ sur un plateau de télévision, un bureau privatif dans un service…).

Parmi ces rôles sont particulièrement intéressants ceux qu'E. Goffman nomme *routines* ou *social roles* : il s'agit de modèles d'action préétablis développés au cours d'une

représentation et qui, répétés pour un même public en différentes occasions, instaurent un rapport social tout autant que des modes de socialisation. Le *social role* est défini comme « l'actualisation de droits et de devoirs attachés à un statut donné » (*ibid.,* p. 24*)* : il « recouvre un ou plusieurs rôles (*parts*) et [...] l'acteur peut présenter chacun de ces rôles, dans toute une série d'occasions, à des publics du même type ou bien à un seul public constitué par les mêmes personnes » (*ibid.)*. Il peut en venir à s'institutionnaliser et à créer chez le public des attentes stéréotypées et des réactions adaptées à une « représentation collective », c'est-à-dire à l'actualisation de part et d'autre de rôles parfaitement adaptés, cohérents les uns par rapport aux autres (ce qu'on appelle alors une « équipe de représentation ») : ainsi le juge et l'accusé, le médecin et le malade, le supérieur et le subordonné, le recruteur et le candidat peuvent-ils fort bien constituer des équipes de représentation parfaitement stabilisées et institutionnalisées, dont les membres coopèrent à la mise en scène d'une routine particulière.

1.3 Application au recrutement

Le recrutement, et plus particulièrement l'entretien, peut comme toute situation d'interaction de face-à-face être analysé comme une mise en scène de soi et être interprété à la lumière de la conception d'E. Goffman. Un tel éclairage permet d'illustrer nombre d'éléments fréquemment rencontrés dans les situations de recrutement.

Car la notion de « représentation » s'applique parfaitement. En effet, il y a nécessairement construction, à cette occasion, de rôles sociaux. Le candidat, lui, vient avant tout là pour se vendre et, pour ce faire, il agit principalement en fonction de ce qu'il pense que l'on attend (en général ou dans cette entreprise donnée) d'un « bon » candidat au type de poste pour lequel il postule. En fait, il se conforme à ce que l'on appelle une « attente de rôle ». Il adopte les comportements qu'il pense, parfois à tort, être ceux que son interlocuteur valorise, se fiant ainsi à ses lectures, à la réputation de l'entreprise, à ce que l'on connaît des entreprises de sa taille (par exemple, les PME et la nécessaire autonomie ou recherche de responsabilités dont il faudrait y faire preuve) ou de son secteur (par exemple, le BTP et sa culture « virile », la grande distribution et sa demande de totale disponibilité horaire). Il peut également adapter ses comportements selon la position hiérarchique de son interlocuteur, se faisant plus volontiers technicien dans son langage vis-à-vis du futur supérieur hiérarchique et plus introspectif à l'égard du représentant de la direction des ressources humaines.

En d'autres termes, désireux d'être embauché, le candidat est très souvent amené à se mettre en scène d'une façon plus ou moins éloignée de ce qu'il est, adoptant parfois des rôles de composition n'ayant rien à voir avec ses tendances personnelles réelles.

Parfaitement compréhensible, une telle façon d'agir est aussi très dangereuse. Car un même individu n'est pas apte à jouer tous les rôles : si le dynamisme du commercial ne fait pas partie de ses attributs, il aura particulièrement du mal à être crédible dans un tel rôle et sera très mal à l'aise pour le jouer. En outre, certains candidats en viennent,

enfermés dans le rôle qu'ils pensent devoir jouer pour se mettre en valeur, à ne plus mettre en avant leurs qualités réelles, ne jouant plus que sur certaines facettes (réelles ou fictives) de leur personnalité qui n'intéressent pas nécessairement le recruteur.

De plus, à long terme, une telle attitude peut se révéler désastreuse en cas de succès : l'individu recruté sur la base de qualités qu'il a réussi à vendre au cours des diverses représentations qu'il a jouées face aux recruteurs aura du mal, si elles ne sont pas réellement siennes, à les mettre en pratique une fois en poste. D'où un risque de rejet par une entreprise ou un supérieur hiérarchique déçu de la réalité qu'il découvre derrière une façade trop brillante.

Enfin, passer sans arrêt d'un rôle à l'autre, c'est-à-dire se conformer sans cesse à des attentes de rôles parfois imaginées de toutes pièces, peut être dangereux pour le candidat lui-même qui, tel un acteur surmené, risque de ne plus trop bien savoir quelles sont les qualités sur lesquelles il peut réellement s'appuyer. Le risque est alors une perte de confiance en soi ou une sorte d'aliénation où l'on n'existe plus qu'à travers le regard et le jugement d'autrui (le recrutement est déjà suffisamment agressif et déstructurant pour la personnalité sans qu'il soit besoin de compliquer encore la situation).

C'est pour toutes ces raisons que les conseillers en recrutement ne cessent d'insister auprès des candidats en leur disant : « Soyez vous-mêmes », « Restez authentiques ». Apparemment oiseux et facile à tenir pour qui ne se trouve pas à la place du candidat, ce conseil est peut-être le seul qui vaille dans le domaine du recrutement : facteurs de déception future, d'illusion, de perte de soi ou tout simplement d'erreur d'appréciation sur la chance que l'on a de pouvoir réussir dans un emploi, les rôles sociaux par trop différents de la réalité ne sont positifs qu'à très court terme.

Comme on a déjà pu le voir à propos de la dimension ritualisée du recrutement, les recruteurs eux aussi jouent des rôles plus ou moins marqués en fonction de l'image qu'ils se font de la « bonne » attitude à avoir et de la « bonne » façon de mener un entretien. C'est notamment le cas des membres de hiérarchie dont le recrutement n'est pas le métier. Certains s'imaginent qu'il faut absolument agresser le candidat pour l'amener à se révéler ; d'autres jouent des rôles de psychologues, de conseillers, de professionnels pointus, etc. De même, l'entretien de recrutement peut être l'occasion de chercher à séduire le candidat que l'on souhaiterait embaucher, afin de lui donner envie de venir dans l'entreprise. Là encore, il ne s'agit pas d'être plus soucieux de jouer correctement un rôle que de vraiment chercher à apprendre quelque chose de la personnalité qui se trouve en face. En outre, les effets à long terme des rôles de séduction peuvent se révéler tout aussi désastreux que dans le cas du candidat : un salarié déçu par ce qu'il découvre après son embauche sera au mieux démotivé, au pire en recherche d'un autre emploi.

Ensuite, l'entretien de recrutement est bien une scène sur laquelle on a tendance à accorder (que ce soit du côté des candidats ou dans les entreprises) une énorme importance au décor, aux accessoires (vestimentaires et autres), aux éléments de mise en scène (accueil, déroulement des différentes étapes) en vue de créer un climat et de

rendre crédibles les rôles joués. Là encore, ces éléments sont à la fois nécessaires et dangereux. Nécessaires parce qu'on sait qu'ils sont autant de facteurs à travers lesquels l'autre va « juger ». Une entreprise qui reçoit les candidats dans des locaux sales, sans aucun égard et de façon expéditive, sera nécessairement moins attractive. De même, un candidat mal habillé, qui porte ses affaires dans une vieille chemise cartonnée et qui ne manifeste aucun intérêt pour l'entreprise sera spontanément moins crédible qu'un autre. Dangereux car eux aussi sont créateurs d'illusion, d'images pas nécessairement faciles à assumer sur le long terme.

Enfin, la situation d'entretien de recrutement, comme toute représentation, génère du trac de la part des acteurs. Le fait de se retrancher derrière un rôle (qu'il s'agisse d'une routine instituée par une longue habitude des entretiens de sélection ou d'un rôle créé pour la circonstance) peut également avoir pour but d'aider l'acteur à dépasser ce trac, ce qui reste en tout état de cause très difficile à évaluer. Cela peut d'ailleurs aider l'autre à mieux gérer son propre rôle. Par exemple, un recruteur qui se comporterait de façon vraiment trop conviviale serait plus déstabilisant qu'autre chose pour les candidats en face de lui : le rôle social permet donc aussi de créer une situation suffisamment conforme à ce que le candidat attend pour ne pas qu'il soit déstabilisé.

2 Reproduction sociale et formation des élites

Avec les approches insistant sur la dimension ritualisée du recrutement, nous avons notamment pu voir que le recrutement était plus long qu'on ne le croit habituellement en ce sens qu'il s'achève souvent bien après que ses phases « techniques » soient terminées. D'autres approches, plus sociologiques celles-là, insistent sur le fait que le processus de sélection ne commence pas, loin s'en faut, lorsque l'entreprise se met à la recherche d'un futur salarié : il débute en réalité bien avant et beaucoup de choses sont déjà jouées avant même que la sélection officielle n'ait démarré.

2.1 La reproduction sociale selon P. Bourdieu

P. Bourdieu, dans le cadre d'une pensée des structures de la société bien plus large que l'entreprise, s'attache à montrer combien les structures sociales (ou plus exactement l'espace social, à savoir le système organisé de positions sociales qui se définissent les unes par rapport aux autres) ont tendance à la *reproduction sociale*.

En effet, étudiant en particulier les grandes écoles en France (Bourdieu, 1989), il constate une forte homologie structurale entre l'espace social et l'espace des institutions d'enseignement supérieur. En d'autres termes, les tensions qui animent ces deux espaces sont les mêmes et, surtout, on retrouve les mêmes classes ou fractions de classe en position dominante dans le champ du pouvoir et dans les meilleures écoles. Ce qui signifie « une correspondance […] à peu près parfaite […] entre les positions occupées

par les différentes catégories socioprofessionnelles dans l'espace social [...] et les positions originaires des élèves des écoles du pouvoir » (*ibid.,* p. 378).

Ces écoles font donc partie intégrante des *stratégies de reproduction* par lesquelles les « dominants » tendent à « persévérer dans leur être » (*ibid.,* p. 386), c'est-à-dire à essayer de conserver ou améliorer leur position dans l'espace social. Ils y investissent d'autant plus qu'ils ont des profits importants à attendre de ce « placement » qu'ils font. Or, dans les grandes entreprises, « l'école – sous la forme de la grande école – et le *corps*, groupe social que l'école produit en apparence *ex nihilo* et, en fait, à partir de propriétés elles aussi liées à la famille, prennent la place de la famille et de la parenté, la cooptation des condisciples sur la base des solidarités d'école et de corps jouant le rôle qui revient au népotisme dans les entreprises qui ont le privilège de la transmissibilité des privilèges » (*ibid.*, p. 406).

Cela signifie que l'accession aux positions dominantes dans ces entreprises passe majoritairement par le fait d'avoir fait ou non une scolarité dans les plus prestigieuses des grandes écoles (donc par ce que P. Bourdieu appelle un mode de reproduction « à composante scolaire ») : les compétences effectives ou les qualités que l'on peut saisir à travers les méthodes de sélection classiques n'ont pas grand-chose à voir avec ce processus de défense de position de domination par certaines fractions de la société. Les jeux sont en quelque sorte faits d'avance dans la mesure où n'entrent dans ces écoles – voies d'accès privilégiées au pouvoir – qui savent « reconnaître les leurs » (Bourdieu, Passeron, 1970, pp. 198-200) que les rejetons de familles elles-mêmes proches des sphères du pouvoir.

En fait, l'institution scolaire est plus généralement pour cet auteur bien plus qu'une « entreprise rationnelle de formation sanctionnant par des brevets de qualification technique l'acquisition de compétences multiples et spécialisées ». Elle est aussi « une instance de consécration qui, à travers la reproduction des compétences techniques exigées par la division technique du travail, contribue, pour une part sans cesse croissante, à la reproduction des compétences sociales, c'est-à-dire des capacités légalement reconnues d'exercer des pouvoirs [...] » (Bourdieu, 1989, p. 163). Elle est donc avant tout un instrument servant à officialiser, à instituer une distribution des pouvoirs qui, sans elle, apparaîtrait comme arbitraire et non fondée.

Car l'école (et en particulier la grande école en France) est aussi un pourvoyeur de *capitaux*, c'est-à-dire de ressources que les individus auront à leur disposition et seront à même de les aider à mener à bien leurs stratégies. Il peut s'agir de *capital social* puisque ces écoles donnent accès au monde des décideurs, constituent elles-mêmes des réseaux de solidarités (voir les « liens faibles » de M. Granovetter évoqués précédemment) qui facilitent les entrées dans les entreprises et les processus de cooptation, permettent d'accéder à l'information sur les postes qui se créent dans les firmes. De même, elles permettent d'acquérir un *capital culturel* en phase avec celui des décideurs des entreprises. Issus des mêmes milieux, ayant fréquenté les mêmes endroits, parlant le même langage, pratiquant les mêmes activités, formés aux mêmes réflexes intellectuels, les

sortants de ces écoles ont tout en commun avec ceux qui sont amenés à décider de leur entrée ou leur ascension dans une organisation. Bien entendu, le premier de ces capitaux culturels – fortement valorisé aujourd'hui – est le diplôme lui-même, que P. Bourdieu regarde également comme une forme d'achèvement apporté au rite d'institution qu'est le parcours menant de la prépa à la sortie de l'école.

Dans une telle optique, on ne peut qu'être amené à relativiser l'importance des techniques de sélection dans le recrutement : elles ne semblent pas concerner directement ces élites ou, tout au moins, ne servent qu'à départager entre eux des candidats pour leur grande majorité sélectionnés à l'intérieur de ces viviers très restreints.

2.2 Les modèles nationaux de constitution des élites

Une approche relativement similaire est adoptée par des chercheurs tels que M. Bauer et B. Bertin-Mourot (1992, 1993) ou, plus récemment, M. de Saint-Martin (2005) et F. Garçon (2011). Comparant les modes structurels d'accès aux fonctions de direction générale dans les deux cents plus grandes entreprises françaises et allemandes, les deux premiers ont établi le tableau comparatif restitué de façon simplifiée (tableau 6.8).

Ce tableau montre à la fois la forte présence des diplômes et de l'État dans le système français de production des élites, présence qui tend même à se renforcer puisque, en 1993, 47 % des dirigeants français disposaient avant tout d'atout-État contre seulement 41 % en 1985 (Bauer, Bertin-Mourot, 1995, 1997). Même si la situation évolue lentement, notamment au profit et à la faveur d'une internationalisation des équipes dirigeantes (Roussillon, Bournois, 1999, 2000a et 2000b), le rôle de l'État semble être très important dans la constitution de ces élites (Roussillon, Bournois, 1998) et il constitue bel et bien une particularité française, ne serait-ce qu'à travers la porosité existant entre sommet de l'État et états-majors des plus grandes entreprises (Joly, 2007). Et F. Garçon (2011, pp. 100-101) le résume ainsi, pointant le paradoxe d'un État français dont les élites à la fois ne sont pas issues de son propre système et ne cherchent pas à s'y reproduire socialement : « Maltraitée, l'Université française l'est donc car les élites politiques et administratives n'en sont pas issues… et ont fait le nécessaire pour que leurs progénitures y échappent. Ainsi s'est institué et se perpétue l'apartheid français entre université et grandes écoles. Éplucher aujourd'hui le trombinoscope du personnel politique et administratif français, y compris celui qui préside aux destinées des universités, revient à feuilleter l'annuaire des anciens élèves de l'École polytechnique, de Sciences Po, de l'ENS et de l'ENA, à quoi s'ajoute, depuis deux décennies et comme formation complémentaire, le diplôme d'une des trois écoles de commerce en tête des palmarès. Depuis la maternelle, les parents, ceux tout au moins qui sont initiés […] affûtent des stratégies scolaires pour que leurs rejetons intègrent ces établissements. »

Mais surtout, ce tableau met en évidence les limites de la gestion des ressources humaines et de ses techniques face à un problème tel que celui de la constitution des élites dans notre pays :

« […] Revenons sur la responsabilité des DRH dans la pérennité du système. Pendant longtemps, ils ont mis en place des dispositifs de gestion des carrières des cadres et des cadres supérieurs sans se donner comme objectif véritable d'aller jusqu'au sommet. En n'allant pas jusqu'au sommet, ils décrédibilisent leur système. Cela ne sert à rien de faire de l'évaluation des performances si on commence par le bas. Ce type de dispositif ne fonctionne que si on commence par le haut. Si on s'arrête au sommet, ces dispositifs se transforment en gadgets et n'apparaissent pas comme les véritables instruments de production de l'autorité légitime. » (Bauer, Bertin-Mourot, 1997, p. 27)

Tableau 6.8 – Comparaison France-Allemagne dans l'accession aux postes de direction des plus grandes entreprises

France	Allemagne
• 73 % de dirigeants diplômés d'une grande école et 56 % issus de trois écoles (ENA, X, HEC). • 17 % d'autodidactes. • 4 % venant d'universités françaises et 6 % d'universités étrangères.	• Origine très diversifiée. • Forte proportion de diplômés, mais… environ 25 % ayant débuté par l'apprentissage.
• Production des élites sous-traitée au capital et à l'État (grands corps).	• Autoproduction de leur élite par les entreprises.
• 30 % de « montagnards » (ayant commencé leur carrière à un niveau ingénieur ou inférieur) dont 7 % dans l'entreprise dirigée.	• 70 % de « montagnards » dont 32 % dans l'entreprise dirigée.
• Mauvaise connaissance générale du fonctionnement de base de l'entreprise, difficulté à motiver, tendance au développement externe.	• Bonne connaissance générale du fonctionnement de base de l'entreprise, forte motivation de l'encadrement, tendance au développement interne.
• 36 % de « catapultés » arrivés directement à la DG.	• 16 % de « catapultés ».
• Prédominance de l'atout-État et de l'atout-capital (dirigeants détectés dans les milieux de l'État ou par leur proximité aux détenteurs de capitaux) : 44,5 % et 33,6 %.	• Prédominance de l'atout-carrière (dirigeants détectés du côté de l'entreprise) : 65,5 %.

Cette constitution des élites est en fait produite à l'extérieur de l'entreprise et hors de la seule logique de la gestion des ressources humaines qui, dans ce cas, doit tenir compte des contraintes qui lui viennent de l'« espace social » faute d'être capable de les modifier. Cette règle quant à l'origine externe des dirigeants semble jouer en France un rôle très important et « elle explique […] la démission des DRH en ce qui concerne la détection des futurs dirigeants car elle obéit à une autre logique que la leur » (Bauer, Bertin-Mourot, 1997, p. 27). Toutefois, le modèle allemand, s'il est plus équitable d'un strict point de vue scolaire, n'est pas plus égalitaire : en l'absence d'un système analogue à celui des grandes écoles en France, les élites managériales se recrutent dans les classes

dominantes sur la base de critères de personnalité qui favorisent les membres de cette élite sociale (Hartmann, 2005). Ainsi H. Joly (2008, p. 78) résume-t-il les travaux de M. Hartmann qui, loin de conclure à une démocratisation progressive de la construction des élites managériales allemandes, en entrevoit au contraire la fermeture accrue :

> « Il en arrive à la conclusion que l'élitisme scolaire moindre du pluralisme universitaire allemand par rapport à celui des grandes écoles et des grands corps en France débouche sur des résultats étonnamment semblables en matière de fermeture sociale : la plus grande diversité des parcours scolaires des dirigeants allemands ne profite guère aux enfants des classes populaires et moyennes, une sélection plus sévère s'opérant ensuite en entreprise. Les critères de sélection adoptés dans les carrières — "allure souveraine, bonne culture générale, savoir-faire relationnel, vision de la vie optimiste et orientation entrepreneuriale" — favorisent les enfants des milieux favorisés. "L'habitus de classe spécifique" jouerait finalement le même rôle en Allemagne qu'en France, malgré l'absence des formes d'institutionnalisation du "capital culturel" caractéristiques du système français. Les conclusions apparaissent d'un pessimisme inéluctable, dans la mesure où il est présupposé que les entreprises retiennent des critères qui ne peuvent être que largement hérités dans la sélection de leurs élites. »

D'un point de vue plus sociétal, puisque « l'oxymore bien français » (Garçon, 2011, p. 104) que constituent les grandes écoles semble perdurer et même attirer de plus en plus d'élèves, des tentatives ont été effectuées pour prendre autrement le problème et « démocratiser » le système des grandes écoles en l'ouvrant à des étudiants issus d'autres couches sociales et d'autres zones géographiques (Schmäling, 2009). Par exemple, les « conventions éducation prioritaire » (CEP) lancées à grand renfort de publicité par Sciences Po (IEP) Paris en 2001 pour que des élèves issus de zones défavorisées puissent accéder à cette école font qu'aujourd'hui, chaque promotion de première année de l'IEP Paris compte dans ses rangs environ 10 % d'élèves issus de CEP. Mais, si la part des enfants d'ouvriers, d'employés et d'agriculteurs est bien passée en dix ans de 4,5 % à 13 % (de 1,5 % à 4,5 % pour les enfants d'ouvriers), elle reste « minime au regard de leur poids dans la population française. La part des professions intermédiaires progresse également de trois points. Mais celle des CSP+ reste, elle, ultramajoritaire, aux alentours de 70 %. Bref, Sciences Po n'a que marginalement renouvelé l'origine sociale de ses étudiants » (Jacqué, 2011). En fait, ce dispositif a surtout permis à l'IEP Paris de préserver un peu de diversité sociale en son sein et d'endiguer la montée des classes supérieures dans ses effectifs qui, sans les CEP, serait passée de 69,5 % à 77 %. La structure sociale de son recrutement reste *de facto* identique à celle des classes préparatoires aux grandes écoles. De manière plus générale, le constat effectué (il est vrai par des héritiers de P. Bourdieu) est le même pour les autres tentatives de démocratisation effectuées par les grandes écoles. L'ouverture de classes réservées aux élèves issus de ZEP dans certaines grandes écoles conduirait au bout du compte à une réactualisation des inégalités – plutôt qu'à leur effacement – à l'intérieur même de ces nouvelles filières (Draelants, 2010 ; Pasquali, 2010 ; Lambert, 2010).

CONCLUSION

Le recrutement n'est donc ni une pure affaire « scientifique » qui vaudrait essentiellement par la qualité de ces techniques, ni un pur univers de manipulation machiavélique des individus dans lequel les jeux seraient faits d'avance. Il nous paraît en fait être une *pratique sociale* en ce sens que c'est par lui que s'effectue l'interface – au moins humaine – entre le dedans et le dehors de l'entreprise, entre la société et l'organisation. À ce titre, il nous paraît peu probable qu'il soit régi de façon vraiment différente des autres pratiques sociales. Affecté des mêmes phénomènes (gestion de l'incertitude, besoin de confiance, rapports de forces, processus de reproduction sociale, ritualisation, influence du contexte socio-économique, facteurs nationaux), il ne saurait donc – pas plus qu'elles – être gouverné par la seule question de l'efficacité, sauf si on l'envisage au sens très élargi d'efficacité sociale, c'est-à-dire de capacité à remplir toutes sortes de fonctions sociales rarement vues au premier abord.

L'essentiel

● Souvent, le débat autour du recrutement s'organise essentiellement autour du caractère équitable et performant de la communication et de la sélection effectuées par l'entreprise. Mais si ce débat – qui pose la question des caractéristiques techniques des outils de sélection (validité, fidélité, discriminance) choisis par l'entreprise et de la lutte contre la discrimination dans le recrutement – est important, il ne suffit pas à comprendre la manière dont se mène un processus de recrutement. Celui-ci dépend en effet aussi de :

— **la maîtrise de ces instruments** par ceux qui effectuent la sélection (c'est tout particulièrement le cas pour l'entretien et les outils très techniques comme les tests) ;

— **la pertinence** des outils par rapport à la situation de recrutement (qualités à évaluer, population concernée, moyens de l'entreprise, urgence, etc.) ;

— **la qualité du processus engagé en amont et en aval de la sélection** (de la définition d'un besoin à l'intégration du nouvel embauché) ;

— **la (ou les) conventions de compétence** utilisées par les recruteurs : il n'existe pas une seule manière légitime de juger les compétences et la montée d'Internet dans le recrutement ne change pas fondamentalement les pratiques institutionnalisées dans chaque pays ou pour chaque type de recruteur ;

— **l'influence des différents acteurs** sur ce processus (rapports de forces entre eux) ;

— **la nature des intermédiaires du marché** impliqués dans le recrutement : de plus en plus nombreux et incontournables, malgré ou en raison de l'influence croissante d'Internet sur le recrutement, ils impriment leur marque sur la manière de communiquer et de sélectionner.

● La sélection ne se fait pas uniquement par le canal des outils de sélection classiques :

— **les réseaux et liens sociaux** (liens faibles notamment) interviennent aussi dans la présélection, voire le choix définitif, des candidats ;

— **les formes précaires d'emploi** (CDD, intérim, stages, etc.) jouent fréquemment le rôle de prérecrutement (surtout en période de montée du chômage) et permettent de tester un individu en situation professionnelle.

● Le recrutement n'est pas seulement un acte de sélection. Il constitue également :

— **un moment de socialisation et un rituel de passage** : les outils font partie de la ritualisation, au même titre que les comportements et rôles adoptés par les différents protagonistes ;

— **un vecteur de reproduction sociale et de constitution des élites** entérinant largement (en France) des hiérarchies et des classements établis, bien avant le recrutement lui-même, dans les institutions de formation.

● Le fait que, notamment en France, les outils les plus valides ne soient pas les plus utilisés n'est donc pas :

— **un problème si grave** qu'il y paraît au premier abord ;

— **suffisant pour décréter scandaleuses ou inutiles** les pratiques des entreprises et les outils utilisés dans le domaine du recrutement.

Chapitre 7

L'APPRÉCIATION

Avec une pointe d'humour, J.S. Bowman (1999) définit ainsi l'appréciation : « *Personnel Appraisal* (pers'-n-el a-pra'zel), nom commun : donné par quelqu'un qui ne veut pas le donner à quelqu'un qui ne veut pas le recevoir. » Cette définition a des limites pédagogiques, mais elle a au moins le mérite d'attirer l'attention sur l'embarras que suscite l'activité qui consiste à signifier à un membre de l'organisation s'il donne ou non satisfaction.

La satisfaction n'est en effet pas le sentiment qui se dégage des enquêtes faites auprès des protagonistes de l'appréciation[1]. Nelson (2000) cite une enquête[2] de DDI/Society for Human Resources Management selon laquelle plus de 90 % des répondants jugeaient les évaluations de performance sans aucun effet sur le comportement des individus. Une enquête ultérieure du même organisme souligne que les salariés s'impliquent peu dans le processus, faute de sentir qu'ils ont un quelconque contrôle sur leurs objectifs ou de comprendre leur lien avec les objectifs de l'entreprise.

L'enquête de Watson Wyatt Worldwide (Davis, Landa, 1999), effectuée en 1997 auprès d'un échantillon de deux mille quatre salariés canadiens représentatifs de la population salariée en termes de sexe, d'âge, de branche d'activité et de statut hiérarchique, met en évidence des perceptions très critiques quant au lien entre l'appréciation formelle des performances et leur activité, quant à la communication générale entre supérieur et subordonné et quant au caractère « juste » des évaluations et de leurs conséquences :

– 19 % pensent qu'il existe un lien clair, direct et fort entre leur performance et leur salaire ;

– seulement 39 % pensent que ces entretiens les aident à améliorer leur prestation dans leur travail.

1. On trouvera une recension des études d'insatisfaction à l'égard de l'appréciation dans Trepo G., Estellat N., Oiry E., 2002.

2. Étude menée auprès de 1 349 personnes (DRH, encadrants et exécutants). Lee, 1996.

Les enquêtes effectuées en France ne sont pas moins critiques que celles qui sont menées en Amérique du Nord. Les enquêtes de la CEGOS (Le Solleu, 1994) attestent d'une faible crédibilité des dispositifs d'appréciation mis en place par les entreprises, qualifiés de « gadgets ». Les enquêtes varient dans leurs cibles et leurs formulations et ne sont pas toujours comparables. L'insatisfaction semble toutefois persistante et évolue peu d'une décennie à l'autre.

Les efforts des organisations pour formaliser l'appréciation rencontrant si peu de succès, malgré l'énergie déployée, faut-il considérer qu'on devrait revisiter l'appréciation informelle[1] et ne pas en sous-estimer les bénéfices ? Faut-il absolument vouloir donner une forme écrite, du moins verbalisée, voire contradictoire, à l'appréciation ? Ne vaut-il pas mieux pointer les problèmes, les erreurs, les approximations lorsqu'elles se produisent et s'expliquer à chaud plutôt que de se livrer à un pénible exercice de remémoration et d'inventaire de ce qui va et de ce qui ne va pas ? N'est-ce pas plus pédagogique, moins artificiel et moins traumatisant ?

L'appréciation informelle présente certes bien des avantages par rapport à l'appréciation formalisée, mais elle augmente aussi les risques que comporte cette dernière. Elle expose l'appréciateur à « l'erreur fondamentale » dénoncée par la théorie de l'attribution[2]. On est enclin à privilégier l'attribution « à la personne » au détriment de l'appréciation « à la situation » dès qu'il s'agit d'expliquer un comportement. Cette erreur pourrait se résumer ainsi : si la personne se comporte comme elle se comporte, c'est parce qu'elle est comme elle est et non parce qu'elle est placée dans la situation dans laquelle elle se trouve.

L'appréciation formalisée n'élimine pas complètement ce risque, mais peut inclure des dispositifs qui comportent une mise à l'épreuve de l'imputation à la personne : la dimension contradictoire, par exemple, favorise la prise en compte du contexte, car l'apprécié se prive rarement d'évoquer les difficultés rencontrées ou l'adversité de l'environnement. La formalisation écrite, même si elle est laconique, suppose un minimum d'objectivation et expose l'appréciateur à la contestation. Elle se prête à la comparaison avec l'appréciation d'autres appréciés ou appréciateurs. Elle permet ainsi, la mise en évidence de biais qui, sinon, sont difficiles à appréhender. Ce n'est pas par hasard si le juge, en cas de situation contentieuse, prête plus de crédit à des notifications écrites[3] qu'à des remontrances purement verbales. L'appréciateur comme l'apprécié ne font pas nécessairement la même évaluation des coûts et bénéfices du formel par rapport à l'informel. Lorsqu'ils sont tacitement d'accord pour s'éviter l'exercice de la formalisation, on peut cependant se demander qui est finalement gagnant ou perdant à ce jeu ou à cette manœuvre d'évitement du face à face.

Il faut cependant élargir la perspective pour mieux percevoir les enjeux de l'appréciation. La formalisation de l'appréciation ne se réduit pas à une forme unique : les théories managériales ont suscité des démarches différentes en matière d'appréciation. Elles ont préféré l'appréciation formalisée à l'appréciation informelle. Elles ont inscrit l'appréciation dans une vision de l'organisation et de l'homme au travail. C'est l'objet de la première section de ce chapitre, qui s'efforce d'assurer une mise en perspective historique.

1. Ce n'est pas parce qu'une organisation ne formalise pas l'appréciation (supports standardisés, fréquence définie et contrôlée…) qu'il n'y a pas d'appréciation portée sur ses membres. Chacun a sa petite idée sur chacun et les réputations circulent sans qu'il soit nécessaire de les consigner par écrit.

2. Cette théorie s'intéresse à la manière dont on explique un comportement. Elle propose deux types d'explication : l'attribution « personnologique » (le comportement s'explique par la personnalité du sujet) et l'explication situationnelle (le comportement s'explique par la situation dans laquelle est placé le sujet).

3. Pas seulement les appréciations mais les courriers adressés pour acter des manquements constatés.

Si l'appréciation est diverse, c'est aussi parce qu'elle ne peut prétendre à l'exhaustivité. Elle est potentiellement la clé de voûte de nombreuses décisions de gestion des ressources humaines et est porteuse d'attentes multiples. Elle doit procéder à des choix plutôt qu'additionner ses potentialités ou multiplier ses prétentions. Nous proposons en deuxième section une grille de caractérisation d'un système d'appréciation.

Si l'insatisfaction à l'égard de l'appréciation l'emporte souvent, les sciences sociales fournissent-elles quelques clefs d'élucidation des difficultés de cet exercice impossible ? Quelles conséquences en tirer ? Tel est l'objet de la troisième section.

Les difficiles progrès de l'appréciation dans les organisations font-ils de ce chantier une sorte de bégaiement, une répétition sans évolution, un éternel recommencement ? Les transformations en cours dans les organisations sont-elles sans influence sur les pratiques d'appréciation ? Nous nous demandons en quatrième section, s'il faut continuer à se focaliser sur la seule appréciation formalisée ou élargir le champ des pratiques évaluatives prises en compte dans ce chapitre ?

Plan du chapitre

SECTION 1

L'APPRÉCIATION AU FIL DU TEMPS ET DES THÉORIES MANAGÉRIALES

Il ne faudrait pas réduire l'appréciation formalisée dans une organisation à la notation en milieu scolaire. Il n'en demeure pas moins que chacun fait l'expérience de l'appréciation formalisée à l'école et en tire des doutes, voire un scepticisme durable, quant à l'objectivité du jugement porté sur ses productions. La docimologie étudie les pratiques et méthodes de notation, les dilemmes et biais des notateurs, les logiques et stratégies à l'œuvre dans la notation[1]. Elle montre ainsi, que la notation en mathématiques, perçue comme objective, connaît des variations importantes dues à la subjectivité comme au barème des correcteurs. Certains notateurs notent le résultat alors que d'autres prennent en compte le raisonnement, voire la présentation. L'ordre de correction des copies n'est pas indifférent, car celles placées dans le premier tiers sont en moyenne notées de façon plus indulgente. Une copie est surévaluée quand elle arrive après une copie faible et sous-évaluée lorsqu'elle se place après une copie forte. La note équivaut à un outil et ne doit pas désespérer l'élève… Le propos n'est pas ici de jeter des ponts documentés entre philosophies pédagogiques et théories managériales, mais de permettre à chacun de réfléchir à ses pratiques d'appréciation en prenant en compte son vécu d'élève ou d'enseignant. On laissera au lecteur le soin de rapprocher les pratiques observées d'évaluation en milieu pédagogique et les éléments clefs des théories managériales évoquées ci-dessous.

Pour simplifier le propos, on se contentera de ne distinguer que trois grands moments dans l'histoire des théories managériales :

- la fondation du management scientifique ;
- le courant des relations humaines ;
- l'approche de la gestion des ressources humaines en termes de processus de décision.

I MANAGEMENT SCIENTIFIQUE ET APPRÉCIATION

Au IIIe siècle avant J.-C., un philosophe chinois du nom de Sin Yu dénonçait les pratiques « d'appréciation » de la dynastie Wei : « Les hommes sont rarement évalués selon leurs mérites, mais plutôt selon qu'ils plaisent ou déplaisent » (Murphy, Cleveland, 1995). On peut considérer que les tenants du management scientifique ont été principalement préoccupés par la question de l'objectivité de l'appréciation. Il leur semble possible d'élaborer une technologie de l'appréciation, fondée sur l'explicitation de critères, qui limiterait la subjectivité ou l'arbitraire.

1. Un aperçu des travaux de cette discipline est fourni dans le dossier : « Que valent les notes ? » du *Monde de l'éducation* de février 2006.

Max Weber voit dans la bureaucratie la forme d'organisation la plus susceptible de mettre en œuvre la légitimité rationnelle légale, quelles que soient les réticences qu'il exprime à l'égard de la montée en puissance de cette forme de légitimité dans la société moderne. Celle-ci se fonde sur des règles abstraites, stables, légitimes et explicites. Le pouvoir est remis entre les mains de ceux qui ont été jugés les plus capables de l'exercer, par une sélection objective, comme le concours. La légitimité rationnelle légale prétend en finir avec l'arbitraire régalien. Les pratiques de notation encore en vigueur dans l'administration publique française ou dans l'armée, avec recorrection ou relissage des notes par un responsable hiérarchique de niveau supérieur, peuvent être interprétées comme un symptôme de cette logique de l'objectivité.

F.W. Taylor veut remplacer la gestion empirique inefficiente qu'il dénonce par un système complet dont l'organisation scientifique du travail est l'élément principal. Dans cette perspective, c'est la notion de poste qui constitue le vecteur de l'objectivité, car c'est en ajustant les critères aux exigences du poste qu'on peut progresser vers une plus grande objectivation. Les exigences du poste sont traduites en termes de comportements porteurs de performances[1]. La figure 7.1 est tout à fait représentative de cette approche. Les critères sont regroupés selon les différentes activités du poste et déclinés en comportements prescrits. L'appréciation est dichotomique et le comportement requis est soit présent, soit absent. La subjectivité de l'appréciateur de bonne foi est limitée au maximum. Le cumul des « oui » peut donner lieu à une note.

Figure 7.1 – Un exemple de support d'appréciation d'inspiration management scientifique (Morgan, 1989, p. 11)

Accueil du client	**Oui**	**Non**
1. L'employé sourit.		
2. L'accueil est sincère.		
3. Il regarde le client dans les yeux		
Autres :		
Prise de commande	**Oui**	**Non**
1. L'employé connaît bien le code des aliments (n'a pas besoin de chercher).		
2. Le client n'a pas besoin de répéter sa commande.		
3. Les petites commandes (quatre choses ou moins) n'ont pas besoin d'être écrites.		
4. Suggestions d'autres produits.		
Autres :		
Préparation de la commande	**Oui**	**Non**
1. La commande est préparée dans l'ordre voulu.		
2. La commande pour le gril est traitée en premier.		

1. Le type bureaucratique évoqué plus loin dans ce chapitre d'après E. Enriquez s'inscrit dans cette inspiration.

3. Les boissons sont versées dans l'ordre voulu.		
4. La quantité de glace est convenable.		
5. Les verres sont penchés et l'emplyé se sert de son doigt pour activer la machine		
6. Les verres sont remplis à la hauteur voulue.		
7. Les verres sont couverts.		
8. Les tasses sont propres.		
9. Le café est versé au moment voulu.		
10. Les tasses sont remplies à la hauteur voulue.		
Autres :		
Remise de la commande	**Oui**	**Non**
1. La commande est emballée convenablement.		
2. Le haut du sac est replié deux fois.		
3. Pour consommation à l'intérieur, on utilise des plateaux de plastique.		
4. On place des napperons de papier dans les plateaux.		
5. La nourriture est présentée de façon convenable.		
Autres :		
Paiement	**Oui**	**Non**
1. Le montant de la commande est énoncé clairement et à haute voix.		
2. La dénomination du billet reçu est clairement énoncée.		
3. La monnaie est comptée à haute voix.		
4. La monnaie est bien comptée.		
5. Les gros billets restent sur le bord de la caisse jusqu'à ce que la monnaie soit rendue		
Autres :		
Remerciements et souhait de revoir le client	**Oui**	**Non**
1. L'employé remercie toujours.		
2. Le remerciement est sincère.		
3. L'employé regarde le client dans les yeux.		
4. L'employé exprime le souhait de revoir le client.		
Autres :		

La construction d'échelles de comportements peut recourir à des méthodologies extrêmement élaborées comme on peut s'en rendre compte en parcourant des manuels de GRH nord-américains. Le Civil Rights Act de 1964 et l'Equal Employment Opportunity Commission instituée en 1970 ont exercé une pression forte sur les organisations pour qu'elles formalisent leurs systèmes d'appréciation. Ainsi, la législation américaine, très soucieuse de prévenir les discriminations, stimule des travaux nombreux sur les conditions d'une objectivité du dispositif d'appréciation et sur les recommandations permettant d'aborder des contentieux en position favorable ou solide[1].

Repères

Prescriptions légales aux États-Unis en matière d'appréciation[2]

1. Une analyse du travail doit précéder le développement du système d'appréciation.

2. Le système d'appréciation doit être formalisé.

3. Les standards d'appréciation doivent être communiqués aux appréciés avant la période d'appréciation.

4. Des données objectives doivent être utilisées autant que possible.

5. Des jugements portant sur des traits tels dépendance, attitude…, doivent être évités ou appréhendés en termes de comportement.

6. L'appréciation des dimensions spécifiques du travail doit être préférée à un seul indicateur ou a un indicateur général.

7. Si les comportements sont évalués de préférence aux résultats les appréciateurs doivent être en mesure d'observer l'apprécié.

8. Pour augmenter la fiabilité des jugements recourir à plusieurs appréciateurs chaque fois que c'est possible.

9. L'apprécié doit pouvoir avoir connaissance des appréciations et un système de recours formel doit être prévu en cas de désaccord.

10. Les appréciateurs doivent être formés.

On peut se demander si les dispositions européennes et françaises en faveur de la diversité[3] ne vont pas conduire les entreprises à réexaminer leurs systèmes d'appréciation de façon à leur permettre de montrer qu'ils offrent un minimum de garantie en matière de protection contre les risques de discrimination.

Si le courant du management scientifique ne domine plus la scène de la théorie des organisations, la question de l'objectivité de l'appréciation et celle de la spécification de critères conservent une actualité certaine. Les critères restent des remparts assez fragiles par rapport aux biais. L'expérience de Zedek[4] qui porte sur des entretiens de recrutement s'applique aussi aux entretiens d'appréciation : les appréciateurs n'utilisent qu'une proportion très faible

1. Le code du travail français contient peu de dispositions au sujet des méthodes d'évaluation des salariés, qu'il s'agisse des formalités relatives à leur mise en place ou de leur contenu. La Cour de cassation et les juges du fond ont donc été conduits à dessiner le régime juridique de ces méthodes d'évaluation, invitant le chef d'entreprise et les acteurs des ressources humaines à la plus grande attention (Berjot, 2011). Les résultats de l'appréciation servent de plus en plus à « construire » les motifs des licenciements pour motif individuel, en particulier pour les cadres (Palpacuer, Seignour, Vercher, 2007).

2. Ces préoccupations se retrouvent aussi dans le domaine du recrutement (question des minorités).

3. Voir chapitre 6.

4. Dix interviewers interrogent cent trente et un sujets. Ils ont a leur disposition une grille de dix-neuf dimensions pour caractériser chaque interviewé. L'analyse statistique de l'utilisation de ces grilles montre que chaque interviewer n'utilise que quatre à cinq des dimensions disponibles et que ce sont toujours les mêmes quel que soit le profil de l'interviewé.

des critères qui sont mis à leur disposition et ils ont tendance à mobiliser toujours les mêmes quels que soient les collaborateurs qu'ils ont à apprécier. La multiplication des critères n'est donc pas nécessairement une panacée.

Les biais de contraste[1], les effets de halo[2], effet d'actualité[3]… constituent des menaces permanentes face à la quête interminable de l'objectivité.

2 LE COURANT DES RELATIONS HUMAINES ET L'APPRÉCIATION

Le retentissement du courant dit « des relations humaines » sur les politiques et pratiques d'appréciation est considérable. C'est ce courant qui va placer l'entretien au centre de l'appréciation. On a quelquefois tendance à assimiler appréciation à entretien de face-à-face et à oublier qu'il s'agit d'un dispositif dont l'introduction n'est pas si ancienne que cela.

La célèbre étude menée par E. Mayo à l'usine d'Hawthorne pour le compte de la compagnie Western Electric (Roethlisberger, Dickson, 1939) met en évidence l'effet prépondérant du facteur humain sur la productivité. Non seulement les normes informelles de production se manifestent de façon spectaculaire, mais le moral du groupe s'avère d'une grande importance. Les ouvrières répondent par des augmentations de productivité, à l'attention dont elles font l'objet de la part des chercheurs. La relation avec l'agent de maîtrise est dès lors considérée comme fondamentale pour le moral du groupe. La fonction d'écoute est considérée comme primordiale et la motivation devient l'enjeu majeur du management. S'inscrivant eux aussi dans ce courant, D. McGregor, A. Maslow et F. Herzberg vont montrer que l'homme a des motivations complexes et ne réagit pas seulement à l'appât du gain comme tendait à le laisser penser le management scientifique.

Les théories de la motivation insistent sur l'attente de retour (*seeking for feed-back*), sur les besoins de reconnaissance, sur les besoins de réalisation de soi et de dépassement. L'entretien d'appréciation est conçu comme un moment privilégié d'écoute et de communication, en retrait des péripéties de la vie quotidienne. La qualité de ce moment est susceptible de régénérer la confiance, la motivation et de refonder un contrat mutuel. Le problème de l'objectivité devient second par rapport à l'accord des subjectivités. Il y a bien un changement de perspective par rapport au courant du management scientifique. L'objectivité ayant ses limites, il s'agit avant tout de se mettre d'accord sur des règles du jeu.

La direction par objectifs (DPO), initiée par P. Drucker (1954) dans les années cinquante focalise la relation managériale sur les fixations et l'appréciation des objectifs. O. Gélinier (1965) popularise en France ces idées dans les années soixante et parle de direction participative par objectifs (DPPO) en mettant l'accent sur la communication, le dialogue, la négociation. Du point de vue de l'entretien d'appréciation, on est bien dans une continuité par rapport au courant des relations humaines, car il s'agit de réussir ce moment délicat de communication.

1. Au royaume des aveugles, les borgnes sont rois. Un candidat moyen peut sembler bon dans un groupe de médiocres et piteux dans un groupe excellent.

2. Voir chapitre 6.

3. Les événements récents peuvent estomper des événements plus anciens.

Cependant, la réceptivité de l'apprécié aux avis, constats et jugement de l'appréciateur n'est pas gagnée d'avance. Un courant de recherche actif s'efforce d'appréhender les conditions de réceptivité d'un feed-back et un aperçu de ces résultats figure dans le repère ci-dessous.

Repères — **Conditions d'efficacité d'un feed-back**

Un feed-back est plus efficace si :
- il est spécifique plutôt que général ;
- il est étayé par des incidents critiques ;
- il est centré sur le comportement plutôt que sur la personne ;
- il prend en compte les besoins de l'apprécié plus que ceux de l'appréciateur ;
- il est orienté sur les comportements que l'appréciateur peut changer ;
- il est sollicité plutôt qu'imposé ;
- il procède de l'échange d'information plus que de l'administration de conseils.

Les difficultés du rôle d'appréciateur ne tiennent pas seulement à la gestion du feed-back. La situation risque à tout moment de se retourner et l'appréciateur de se retrouver en situation d'apprécié par son collaborateur. La performance d'un salarié dépend souvent du travail des autres et n'est pas toujours facile à isoler. L'organisation de l'unité, les définitions d'emploi, les recouvrements de responsabilités, les circuits d'information sont autant de sujets que les appréciés ne manquent pas d'invoquer et qui peuvent être ressentis comme une remise en cause du management de l'appréciateur.

On ne sera donc pas surpris que la préparation de l'appréciateur[1] à ce moment exceptionnel mobilise une énergie telle que l'entretien en devient une fin en soi. Réussir une authentique communication devient plus important que ce qui doit ou peut en résulter ultérieurement.

3 Processus de décision en gestion des ressources humaines et appréciation

Si les deux premiers courants (le management scientifique et la théorie des relations humaines) ont inspiré directement les pratiques, le troisième courant constitue plus un éclairage théorique mobilisé pour rendre compte de difficultés récurrentes de mise en œuvre de l'appréciation dans des organisations[2].

1. L'exemple presenté plus loin dans le chapitre illustre l'importance accordée à la formation à la conduite de l'entretien.

2. Cet éclairage correspond au parti pris presenté au premier chapitre.

Inscrire la gestion des ressources humaines dans une perspective « processus de décision » revient à poser la question suivante : à quoi sert effectivement l'appréciation ? Les décisions de salaire, d'affectation, de formation intègrent-elles vraiment ce qui se joue lors de l'appréciation ?

Le taux de réalisation effective des entretiens prévus constitue souvent un indicateur sur lequel les directions de ressources humaines sont évaluées, notamment dans les phases de relance de l'appréciation. En effet, les directions des ressources humaines ont périodiquement à redynamiser les démarches d'appréciation, car celles-ci s'essoufflent lorsqu'elles ne sont pas activement soutenues.

Si les entretiens sont comptabilisés, leur suivi est souvent beaucoup moins assuré. Les constats effectués sur les suites sont fréquemment critiques : les décisions concrètes de salaires ne s'appuient que d'assez loin sur les appréciations, les évolutions professionnelles ébauchées lors de l'entretien d'appréciation[1] ne se concrétisent pas, les modifications d'organisation du travail esquissées restent des vœux pieux…

Ces constats ne renvoient pas toujours à une négligence des acteurs. Les efforts de couplage des appréciations et des rémunérations supposent une possibilité de croissance de la masse salariale. La performance doit-elle être rapportée au niveau de salaire ? On peut attendre une performance plus importante de la part de celui qui a un niveau de salaire élevé par rapport à ses homologues. La prise en considération du niveau de rémunération de ceux qui font le même métier complique l'articulation entre appréciation et rémunération.

La prise en compte des souhaits d'évolution exprimés lors de l'entretien suppose une exploitation des supports d'évaluation que la direction des ressources humaines n'a pas toujours les moyens d'effectuer. Il faut du temps, des bases de données adaptées, des possibilités d'intervention de la direction des ressources humaines dans les procédures de postes à pourvoir…

Faut-il alors s'étonner de la ritualisation des entretiens d'appréciation et de la baisse tendancielle de leur taux de réalisation ? Il est difficile pour les protagonistes d'un entretien d'appréciation de se retrouver un an après et de devoir faire le constat que rien de ce qui avait été évoqué n'a véritablement été suivi d'effet.

Poser la question de l'influence de l'appréciation dans les décisions de gestion des ressources humaines revient à interroger le pouvoir de l'appréciateur dans les décisions de gestion des ressources humaines. Moins celui qui conduit l'appréciation a de poids dans les décisions de gestion des ressources humaines et moins il y a de chances que ce qui se dit lors de l'appréciation pèse dans l'élaboration des décisions.

Le tableau 7.1 retrace de façon schématique une configuration de pouvoir qui se retrouve fréquemment lors des études de terrain.

1. Voir chapitre 8.

Tableau 7.1 – Conditions de crédibilité d'un appréciateur

Ligne hiérarchique	Information pertinente	Influence sur la décision
Directeur de division	-	++
Directeur de département	+	+
Chef de section	++	-

Ce constat de décalage entre la proximité de l'apprécié et la distance aux instances de décision en matière de gestion des ressources humaines conduit à considérer que l'appréciateur crédible réunit deux conditions :

- il est suffisamment proche de l'apprécié pour pouvoir porter un jugement sur celui-ci ;
- il a suffisamment d'influence dans les processus de décision de gestion des ressources humaines pour que ceux-ci intègrent les apports de l'appréciation et pour que l'appréciation comporte des enjeux réels.

L'intérêt principal de ce retour sur les théories managériales consiste à inviter celui qui entend réformer un système d'appréciation à s'interroger sur les leviers qu'il aurait spontanément tendance à privilégier :

- Est-ce vraiment un problème de critère(s) ou de support d'appréciation ?
- Faut-il initier ou intensifier la formation des appréciateurs ?
- Que fait-on finalement des résolutions scellées lors des entretiens d'appréciation ? Ne faut-il pas prendre davantage en compte la réalité des processus de décision de GRH pour redéfinir ce qu'on peut raisonnablement attendre de l'appréciation ?

Tableau 7.2 – Les théories managériales et l'appréciation

Théorie managériale	Préoccupation majeure	Aspects techniques privilégiés
Management scientifique	Objectivité	Critères d'appréciation
Relations humaines	Motivation	Entretien
Processus de décision	Les décisions de GRH	Analyse des processus de GRH

Nous avions sollicité la sociologie interactionniste dans le chapitre sur le recrutement. Ne peut-on lui demander de conclure cette section ? Ce courant peut en effet être à nouveau mis à contribution pour éclairer les jeux autour de l'entretien et les enjeux du processus d'appréciation.

4 L'APPRÉCIATION SOUS LE REGARD DE LA SOCIOLOGIE INTERACTIONNISTE

E. Goffman[1] invite à considérer l'appréciation comme une situation de représentation, au sens théâtral du terme[2]. L'entretien d'appréciation constitue bien une interaction de face-à-face, susceptible d'être regardée en termes de mise en scène de soi.

Dans cette perspective, l'entretien proprement dit, ainsi que la procédure formalisée dans laquelle il s'inscrit[3], constituent la région antérieure, la « scène » de l'interaction. Les processus de décision de gestion des ressources humaines évoqués ci-dessus seraient les « coulisses » situées de part et d'autre de la « scène » constituée par l'entretien.

L'entretien d'appréciation peut tourner à la pure mise en scène. C'est une des multiples formes de la ritualisation : un entretien poli alors que la relation habituelle est conflictuelle ; de longues discussions sur les souhaits d'évolution alors que l'attribution des postes vacants se fait par acte de candidature sur une bourse de l'emploi ; un semblant d'écoute alors que l'appréciation a déjà été rédigée.

La prise en compte des coulisses, c'est-à-dire des processus effectifs de prise de décision, permet, de plus, de décoder la mise en scène de l'entretien et de l'interpréter. L'entretien est assez largement surdéterminé par des éléments que chacun des protagonistes garde en coulisses. L'appréciateur a en tête les contraintes budgétaires qui pèsent sur les augmentations individuelles, ce qu'il a en vue pour l'avenir du salarié, les enjeux de la relation avec la direction des ressources humaines (importance des taux de réalisation d'entretien, utilisation ultérieure des supports d'appréciation…). L'apprécié connaît la réputation de son supérieur hiérarchique, la bonne manière de le prendre en entretien, les réseaux utiles qu'il faut activer pour pouvoir changer de poste ou d'unité…

L'entretien n'est pas une représentation isolée entre deux acteurs qui se découvrent pour la première fois. Elle s'inscrit au contraire dans une longue série d'interactions développées dans le cadre du fonctionnement opérationnel de l'équipe. Même au prix de formations à l'entretien, il n'est pas simple d'effacer toute l'histoire d'une relation où chacun attend de l'autre qu'il joue son rôle habituel. Si le supérieur a l'habitude d'être directif avec ses salariés, il peinera à devenir participatif en entretien, quand bien même ce serait la consigne qui lui a été donnée en formation à l'appréciation et dans la philosophie de l'évaluation promue dans l'entreprise. Ses subordonnés pourraient aussi avoir quelque mal à admettre un changement d'attitude brutal entre la situation « normale » et l'entretien. Les difficultés de l'entretien sont aussi celles des acteurs à « jouer » une autre représentation que celle des *social roles* habituels.

Une stratégie de défense alternative de la part de l'appréciateur comme – éventuellement – de l'apprécié, peut consister à « surjouer » le caractère singulier de la situation d'entretien en déployant une mise en scène inhabituelle. Cela peut se manifester par le

1. Voir, pour mieux connaître cette approche faisant partie du courant américain de l'interactionnisme, Goffman, 1973.

2. Les fondements de cette approche sont évoqués dans notre chapitre consacré au recrutement.

3. La notion de procédure d'appréciation est développée dans la section 2 de ce chapitre.

choix du décor (restaurant, salle de réunions…) ou par une dramatisation contrastant avec le style courant des relations (solennité, ton de la confidence, fausse bonhomie…).

L'entretien d'appréciation, comme toute représentation, suscite des phénomènes de « trac » : peur de heurter ou d'être mal compris, d'altérer une relation, crainte de ne pas pouvoir se justifier ou d'être maladroit, attentes de reconnaissance… Se retrancher derrière un rôle, qu'il s'agisse de la routine instituée ou d'un rôle créé pour la circonstance, aide l'acteur à dépasser son trac. La théâtralisation, la mise en scène de soi ont aussi une fonction de conjuration de l'angoisse.

Cette première section nous a fait passer du support d'appréciation, à l'entretien et à la place de la démarche d'appréciation dans les processus de décision de gestion des ressources humaines. Même si l'approche interactionniste éclaire une pluralité de « mises en scène » autour d'un canevas plus ou moins standardisé, nous sommes loin d'avoir rendu compte de la variété des pratiques d'appréciation.

C'est en identifiant et en explicitant les choix sur lesquels repose toute démarche d'appréciation que nous serons en mesure de faire un diagnostic des pratiques d'appréciation d'une organisation particulière. La grille d'analyse des composantes d'un système d'appréciation que nous allons présenter est susceptible d'être appliquée à toute pratique d'évaluation en organisation : évaluation de recrutement, évaluation individuelle en vue d'une formation, évaluation de rémunération[1] pour ne prendre que quelques exemples[2]. Nous l'appliquerons à un domaine particulier, celui de l'appréciation, qui concerne le jugement porté sur l'activité d'un individu.

Section 2
Les composantes de tout processus d'évaluation

Nous partirons d'un cas concret, afin de rendre plus sensibles les difficultés inhérentes à l'appréciation. Puis nous détaillerons la grille des composantes permettant d'analyser un système d'appréciation, dont celui du cas.

I Un exemple d'évolution d'un système d'appréciation

L'exemple présenté ci-dessous est assez classique dans la mesure où il illustre une activité récurrente dans les entreprises consistant à revoir périodiquement leur système d'appréciation. L'entreprise APRAIS est une grande entreprise du secteur public. Elle est organisée en directions régionales dotées d'une certaine autonomie en matière de déclinaison locale de politiques centrales.

1. Comment va-t-on déterminer la rémunération de tel nouvel embauché ou du titulaire de tel emploi ?

2. Elle pourrait s'appliquer à l'évaluation scolaire, à l'évaluation sportive…

1.1 La réforme prévue par l'institution

La direction régionale dispose d'un outil d'appréciation mis en place trois années auparavant avec l'idée de favoriser la gestion des carrières. Le système d'avancement en vigueur, plus ou moins automatique, se voyait en effet remis en cause. L'outil d'appréciation introduit devait permettre de recueillir les souhaits d'évolution des agents et d'évaluer les conséquences de leurs résultats actuels sur leur évolution future.

L'outil d'appréciation mis en place

Développé par la direction des ressources humaines (DRH) de la direction régionale (DR), cet outil a été négocié avec les syndicats (notamment la CGT, largement majoritaire chez les personnels non-cadres). Il est alors vu par les dirigeants comme un pas significatif vers la nécessaire modernisation interne du service public[1].

Mais, très vite, ce système, pourtant longuement réfléchi, s'avère une source d'insatisfactions croissantes. De moins en moins d'entretiens d'appréciation sont effectivement réalisés. Les appréciateurs se sentent peu à l'aise dans la situation nouvelle qu'il crée. Beaucoup d'entre eux le jugent même inutile, car ils considèrent qu'ils ont une connaissance suffisante de leur personnel. Dès la seconde année, la part des entretiens réalisés passe à moins de 50 %. Les entretiens qui sont assurés effectivement s'écartent de plus en plus d'une utilisation « orthodoxe » de l'outil. Jugé trop impliquant et susceptible de remettre en cause la bonne atmosphère des services par la « sécheresse » de ses critères (très impersonnels) et par l'importance des conséquences prévues, l'outil ne produit qu'une information disparate d'un évaluateur à l'autre et pratiquement inexploitable. Enfin, la crédibilité des entretiens d'appréciation est rapidement entamée par le fait qu'ils n'occasionnent que peu de suites effectives. La mauvaise qualité de l'information recueillie décourage rapidement la direction des ressources humaines dans ses tentatives de gestion des carrières à partir de l'outil. Un cercle vicieux est engagé, qui conduit au dépérissement de la démarche.

Une rénovation supplémentaire est engagée

Pour sortir de cette situation, il est donc décidé de procéder à une nouvelle réforme de l'outil d'appréciation, fondée sur une révision profonde des critères utilisés. Le centrage de l'appréciation sur la gestion des carrières apparaît en effet trop brutal dans une culture peu habituée à de telles pratiques et surtout soucieuse de maintenir la paix sociale.

La nouvelle grille est donc délibérément centrée sur des critères contribuant à promouvoir le « développement de l'agent » : ses besoins de formation, son vécu dans l'organisation, ses souhaits d'évolution deviennent les nouveaux enjeux de l'investigation et de l'appréciation. Il s'agit autant d'effacer la mauvaise impression laissée par l'ancien outil que de tenter d'instituer une « appréciation » plus conforme aux particularités culturelles et sociales de l'entreprise.

1. Le remaniement du système d'appréciation est un des premiers chantiers engagés par les organisations impliquées dans la modernisation du secteur public. Il est arboré comme un emblème de modernité.

Un cabinet extérieur est sollicité pour former (dans le cadre de sessions de trois journées et par groupes de dix personnes) les appréciateurs, tant à l'utilisation de l'outil qu'à la conduite d'un entretien de face-à-face. Il est devenu évident que, contrairement à ce que l'on a pu croire lors de la mise en place du premier outil, les appréciateurs ne sont spontanément ni convaincus, ni capables de gérer ce nouveau dispositif. La formation est donc autant un moyen de présenter les objectifs et la démarche du nouveau support que de les sécuriser en les préparant à vivre une situation d'entretien de face-à-face.

1.2 Les questions de mise en œuvre non prévues

Cependant, malgré des précautions bien supérieures à celles qui ont prévalu lors de la mise en place du premier outil, de nombreux dysfonctionnements non anticipés, voire imprévisibles, se font jour.

L'idée même d'entretien d'appréciation semble avoir été décrédibilisée à la fois par l'échec initial et par la volte-face soudaine de la direction des ressources humaines et des dirigeants. Le scepticisme des salariés sur l'utilité de la démarche mêle en vrac divers ressentis : « Ils ne savent pas ce qu'ils veulent », « C'est encore un de ces trucs qui changent sans arrêt », « Ça ne sert à rien, mais c'est à la mode et ça fait bien », « C'est le DRH qui se fait mousser et qui justifie sa paye en inventant sans arrêt des usines à gaz qui nous font perdre notre temps ».

De plus, les incohérences internes de la nouvelle procédure ne tardent pas à apparaître. En effet, les objectifs les plus clairement affirmés (se centrer sur l'agent) sont en réalité démentis par le contenu même de la grille : celle-ci comporte une dimension vécue comme fortement évaluative à travers les nombreux critères utilisés (centrés sur les comportements de communication, d'intégration dans l'équipe et de dynamisme). Ces critères seraient définis de façon tellement floue qu'ils deviendraient interprétables à l'infini. L'appréciation se conclut par la formulation d'une appréciation globale. On ne sait pas vraiment s'il s'agit d'un jugement porté sur l'individu ou d'une reformulation de ce qu'il vit et des moyens pour l'améliorer. La direction des ressources humaines a souhaité susciter un véritable dialogue entre supérieur et subordonné, mais le mode d'introduction de la démarche par une lettre de la direction relayée par une information dans le journal de la direction régionale n'a pas été ressenti comme très cohérent avec une volonté de dialogue.

La notion de « dialogue centré sur l'agent » heurte de plein fouet des styles de commandement fortement hiérarchiques, fondés sur l'autorité de l'expertise technique. La dissonance entre les valeurs promues par la démarche d'appréciation et la culture de l'organisation est flagrante.

L'esprit de l'appréciation menace les pratiques les plus répandues : éviter soigneusement tout sujet lié à la relation interpersonnelle et régler les conflits par le non-dit ou par l'argument d'autorité. Aussi bien intentionnée soit-elle, la nouvelle démarche plonge les hiérarchies aussi bien que leurs subordonnés dans un malaise,

pire encore que celui créé par le support précédent. L'absence de liberté laissée aux appréciateurs est vécue comme une ingérence dans la gestion de leurs subordonnés. La formation dispensée, plus qu'elle ne rassure, suscite frustration et rancœur vis-à-vis de la direction des ressources humaines : « C'est comme s'ils nous disaient que jusque-là on n'a jamais su gérer nos équipes », « C'est toujours ceux qui ne sont pas sur le terrain qui se croient capables de donner des leçons aux autres », « Tout ça, c'est du vent : je me demande combien le cabinet les a fait payer pour nous faire faire joujou avec la vidéo ».

Enfin, la nouvelle procédure d'appréciation semble déconnectée par rapport aux procédures d'avancement et d'individualisation de la rémunération. Elle ôte tout enjeu « concret » à l'évaluation et nombreux sont ceux – évaluateurs comme évalués – qui se demandent à quoi elle peut bien servir : « Mais alors à quoi ça sert-il de perdre deux heures en entretien si ça ne débouche sur rien ? Moi, j'ai autre chose à faire. » De plus, elle alimente les craintes des partenaires sociaux qui n'arrivent pas à croire au caractère « gratuit » ou humaniste de cette démarche. Ils se demandent quelle manipulation de la direction se cache derrière la façade : « C'est trop beau pour être vrai », « Tiens, d'un seul coup, ça les intéresse, le vécu de l'agent ? », « Ça, c'est encore une manœuvre pour nous sucrer autre chose ».

Peu à peu, la nécessité d'une « réforme » de plus se fait jour dans l'esprit de la direction des ressources humaines. Elle va chercher à innover dans d'autres directions jusque-là négligées :

- mettre en place une formation des appréciés eux-mêmes à l'appréciation et à l'entretien ;
- engager une réflexion collective autour du support ;
- redéfinir les objectifs et les critères explicites de la démarche.

Dans cette perspective d'évolution de la démarche d'appréciation, la formation des appréciateurs est revue de façon à faire une large place au débat : ils sont invités à exprimer questions, suggestions et critiques en présence d'un membre de la direction des ressources humaines.

Les lecteurs caractériseront facilement les théories managériales mises en jeu dans la présentation de ce cas. Nous souhaitons l'utiliser pour introduire quelques notions de caractérisation d'un dispositif d'appréciation.

2 LES COMPOSANTES INTERDÉPENDANTES D'UN PROCESSUS D'ÉVALUATION

Ce cadre d'analyse[1] se décompose en cinq éléments clés ou composantes correspondant chacun à une question essentielle.

1. Il est tiré de l'ouvrage de Aubret, Gilbert, Pigeyre, *Savoir et pouvoir, Les compétences en questions*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Gestion » 1993.

2.1 La visée, ou pourquoi apprécier ?

Il existe de multiples raisons de se livrer à un exercice d'appréciation (figure 7.2). Ce schéma met en relation l'appréciation avec divers outils et actes de gestion des ressources humaines. L'appréciation peut servir : à individualiser les rémunérations, à définir un plan individuel de formation et à préparer des évolutions professionnelles. Elle sert aussi à évaluer la bonne adaptation d'un nouvel embauché et la pertinence de la définition de profil utilisée. Comme on a pu le voir en section 1, elle peut reprendre l'étude de poste pour spécifier des critères d'appréciation. Elle est aussi souvent au service d'une évolution des pratiques managériales.

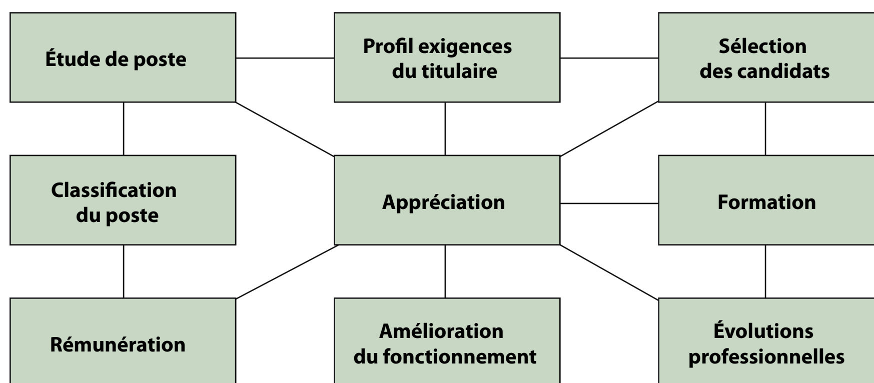


Figure 7.2 – Les visées de l'appréciation

De nombreux auteurs ont mis en évidence la pluralité et l'hétérogénéité des objectifs visés par l'appréciation. À titre d'illustration, nous citons ci-dessous quelques typologies qui font état des innombrables finalités auxquelles peut contribuer un système d'appréciation.

Dans une enquête conduite auprès d'une cinquantaine de responsables du personnel ou des affaires sociales dans des entreprises et secteurs variés, R. Monié (1916)demandait : « Quel objectif visez-vous en faisant fonctionner un système d'appréciation ? » Il mit alors en évidence une hiérarchisation des objectifs suivis :

- répondre à un vœu des salariés (savoir ce qu'on pense d'eux ; pour les cadres, évaluer leurs perspectives d'évolution) ;
- « responsabiliser » l'encadrement (empêcher les comportements discrétionnaires issus de jugements occultes) ;
- faciliter la gestion du personnel (cf. évaluation des potentiels, gestion des carrières) ;
- favoriser la communication (cf. dialogue supérieur-subordonné) ;
- servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires (cf. liaison éventuelle à des systèmes d'individualisation des rémunérations) ;

- fournir des données pour la formation (cf. recueil des besoins et des souhaits) ;
- autres objectifs (plus anecdotiques : améliorer la productivité, rationaliser les décisions de gestion du personnel, valoriser les hommes, etc.).

La typologie de P. Caspar et J.-G. Millet (1990, Repères ci-dessous) décline la variété des objectifs qui peuvent sous-tendre des pratiques d'évaluation. Pour ces auteurs en effet, un processus global d'appréciation offre bien d'autres possibilités qu'une forme d'évaluation plus ou moins élaborée.

Repères — **À quoi sert l'appréciation ?**

– Réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée.

– Définir de nouveaux objectifs négociés et des plans d'action, faire adopter une stratégie.

– Gérer les ressources humaines en situant plus précisément les personnes en termes de compétences, de potentiel, et de désir d'évolution.

– Faciliter l'évolution des métiers (gestion prévisionnelle des emplois).

– Faire évoluer les collaborateurs (gestion prévisionnelle des compétences).

– Renforcer l'adhésion, développer les motivations.

– Faire prendre en charge des responsabilités de management à chaque niveau hiérarchique.

– Accroître la cohérence entre les orientations individuelles et collectives.

– Instaurer une dynamique d'amélioration permanente de la qualité des contributions rendues, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

– Développer la clarté des relations interpersonnelles et la transparence de la firme.

– Créer, enrichir un dialogue qui parte des faits et débouche sur l'action.

Source : d'après Caspar et Millet, 1990.

Il est intéressant de confronter cette liste à l'expression que des attentes que les cadres peuvent avoir sur le sujet. On trouvera dans le tableau 7.3 un extrait d'une enquête menée en novembre 2005 par le *Journal du management*. La représentativité de l'échantillon est loin d'être garantie, mais le classement correspond à ce qui ressort souvent d'enquêtes similaires. L'apprécié a comme première attente de parler de son avenir. Il arrive assez souvent que l'appréciateur préfère parler de la performance. Les interlocuteurs ne poursuivent pas les mêmes priorités. Prenant en compte cette diversité d'attentes les concepteurs de la démarche d'appréciation sont conduits à lui assigner plusieurs objectifs.

Tableau 7.3 – Attentes des salariés par rapport à l'entretien d'appréciation

Dans l'idéal, qu'attendez-vous d'un entretien d'évaluation avec votre manager ?	Oui	Non
Discuter de mon évolution de carrière dans l'entreprise	94 %	6 %
Fixer de nouveaux objectifs précis pour mon poste	93 %	7 %
Faire connaître mes attentes en matière de formation	91 %	9 %
Avoir un bilan précis de mes forces et mes faiblesses	89 %	11 %
Connaître le jugement porté sur moi par la hiérarchie	87 %	13 %
Aborder ce qui me gêne au quotidien dans mon travail	82 %	18 %
Évoquer ce qui me gêne dans la manière dont mon manager travaille avec moi	80 %	20 %
Renégocier mon salaire, mes avantages divers	78 %	22 %
Donner mon opinion, mes réflexions sur l'entreprise	75 %	35 %

L'examen d'un échantillon de supports d'appréciation disponibles dans différentes entreprises montre aisément qu'ils prescrivent à la fois d'évaluer des résultats, des comportements et un potentiel, tout en recueillant des éléments nécessaires à l'élaboration du plan de formation. Or il n'est pas sûr qu'un même outil ou qu'une même démarche puissent répondre à des objectifs aussi différents. Qui poursuit trop de lièvres à la fois, risque de n'en attraper aucun.

Les deux principales questions à se poser sont les suivantes :

- souhaite-t-on centrer l'appréciation sur la performance dans l'emploi actuel ?
- souhaite-t-on apprécier un potentiel d'évolution vers d'autres emplois que celui qui est actuellement tenu ?

Les composantes sont interdépendantes et nous verrons plus loin que ces deux grandes visées énoncées ci-dessus ne sollicitent pas les mêmes réponses aux questions sous-tendant les autres composantes à interroger. Par exemple, ce n'est pas le même appréciateur qui est pertinent pour apprécier la performance dans l'emploi et pour faire un pronostic de réussite dans un autre emploi.

Différents protagonistes autres que l'appréciateur et l'apprécié sont parties prenantes de l'appréciation : l'exemple de la direction régionale de l'entreprise APRAIS, évoqué plus haut, fait intervenir la direction des ressources humaines et les partenaires sociaux, sans parler de la direction générale. La prise en compte des attentes des différents acteurs multiplie les objectifs. Il y a donc à contrebalancer cette dynamique en revenant à la question de la visée prioritaire.

Aussi basique soit-elle, la question de la visée est cruciale. La visée peut être détournée, lorsqu'elle comporte des enjeux trop forts pour certains acteurs. Le cas présenté au début de cette section illustre ce phénomène avec sa version initiale de l'appréciation. Au contraire, l'absence d'enjeux véritables peut conduire à la ritualisation de l'appréciation et à son dépérissement. C'est le sort de la deuxième version de l'appréciation dans le cas présenté.

2.2 L'objet, ou apprécier quoi ?

La question de l'objet de l'appréciation peut se formuler simplement : qu'est-ce qu'on souhaite apprécier ? La personne elle-même, ses résultats, ses comportements, ses compétences, son potentiel ?

La personne

L'appréciation informelle est une appréciation globale de la personne[1]. Elle ne s'embarrasse pas de critères explicites et prend souvent des formes laconiques du type « c'est un bon » ou « il est nul ». Il va sans dire que l'exposition au biais cognitif est alors forte.

Il n'en demeure pas moins que certaines méthodes dites de classement ou *ranking* peuvent faire l'économie de la spécification d'objets de l'appréciation[2]. On retrouve une logique similaire à celle de la comparaison par paires en matière de classification des emplois[3].

Repères — **Exemple de méthode de classement**

Certaines organisations recommandent d'évaluer les différentes personnes qui composent une équipe en identifiant successivement le meilleur et le moins bon pour les écarter et poursuivre de la même manière sur le groupe à chaque fois restreint, jusqu'à ce que tout le monde ait été désigné. Un classement général s'opère ensuite au vu des « tris » successifs. Cela permet de différencier les membres d'une équipe, avec tout ce que cela peut comporter d'avantages et d'inconvénients.

Si cette méthode permet de classer les membres d'une équipe, elle ne permet pas de situer les uns par rapport aux autres les membres de deux équipes, classés chacune par un évaluateur différent. La réponse à ce souci supposerait le recours à des standards de performances qui ne sont pas toujours évidents à établir. Les partisans des méthodes de classements relatifs font remarquer, à l'instar des notateurs étudiés par la docimologie, qu'un évaluateur ne note jamais dans l'absolu, mais par comparaison des personnes qu'il apprécie.

Les méthodes de classement évoquées ci-dessus sont quelquefois assorties d'une distribution forcée. La liste peut ainsi être découpée en cinq catégories, selon une distribution gaussienne : 10 %, 20 %, 40 %, 20 %, 10 %.

Les pratiques d'appréciation d'IBM[4] ont défrayé la chronique en 2002[5]. Elles combinaient appréciation des résultats et « classement forcé ». La notation allait de 1 à 4. La note 4 traduisait des « résultats insuffisants, inférieurs aux engagements pris ainsi qu'un manque de respect des principes d'action ». Cette note entraînait le déclenchement d'une « procédure de mise en garde » de trois à six mois pour que le salarié rectifie son comportement et améliore ses résultats, faute de quoi il pouvait être licencié pour insuffisance professionnelle. La

1. C'est pour cela que nous commençons par cet objet. Les autres objets seront plus limités dans leurs ambitions.

2. Notre formulation est prudente car les méthodes de classement ne s'appliquent pas seulement à des jugements globaux portés sur des personnes, mais peuvent être mobilisées pour un objet tel l'atteinte d'objectifs de résultats.

3. Voir le chapitre 5.

4. Ainsi que de bien d'autres entreprises américaines présentes en France. Le *forced ranking* est très utilisé aux États-Unis.

5. *Le Monde* des 8, 9, 16 et 23 mars 2002 ; *Entreprise et carrières*, n° 619 du 23 au 29 avril 2002, p. 4-5. Voir aussi Pigeyre F., « Segmentation et discrimination dans les organisations », in Gilbert P., Guérin F., Pigeyre F. (dir.), *Organisations et comportements*, Paris, Dunod, 2005, p. 355-356. On pourrait dire que la pratique discriminante peut devenir discriminatoire. D'autres cas que celui d'IBM sont évoqués dans l'article Cadin L., Guérin F. « Les outils d'appréciation des salariés » de la 3e édition de J. Allouche (*coord.*), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Economica, 2012.

polémique est née de la « spécification » de quotas de notes 4 à atteindre. Certains parlent d'effectifs de « 4 » à identifier, alors que la direction parle de fourchettes indicatives fournies aux managers[1]. Plusieurs problèmes juridiques se sont trouvés posés par cette affaire. Si la fixation d'objectifs par l'employeur a toujours été admise en droit du travail, il convient de distinguer « insuffisance de résultats » et « insuffisance professionnelle ». L'insuffisance de résultats ne constitue pas une cause de rupture du contrat de travail pouvant priver le juge de son pouvoir d'appréciation d'une cause réelle et sérieuse (Arseguel, Igalens, 2002).

Nous évoquons les pratiques de *ranking* ou de classement dans le cadre d'appréciations globales portant sur la personne. Elles peuvent bien sûr être mobilisées sur d'autres objets de l'appréciation.

Les résultats

Cet objet de l'appréciation a été mis à l'honneur par la direction par les objectifs (DPO) évoquée dans la section précédente. Cette démarche prévoit deux temps : celui de la négociation des objectifs (ou formulation des résultats attendus) en début de période et celui de la mesure des performances (écarts des réalisations par rapport aux objectifs) en fin de période.

La démarche de direction par les objectifs vise à focaliser l'attention de l'apprécié sur un nombre limité d'objectifs. L'inconvénient de la focalisation de l'attention, c'est qu'elle risque d'engendrer des négligences à l'égard de ce qui ne fait pas l'objet d'objectifs[2]. Une variante de cet inconvénient est la mentalité du « résultat à tout prix » avec ses dégâts collatéraux. Il peut être tentant de se prémunir de ce risque en multipliant les objectifs, mais trop d'objectifs revient à « pas d'objectif du tout »[3]. Pour sortir de ces dilemmes, il est souvent recommandé de fonder la démarche sur un travail de mise en forme des responsabilités du poste. La responsabilité est une expression couplant une ou plusieurs actions et un impact sur un résultat attendu.

EN PRATIQUE

Le directeur des ressources humaines contribue (verbe d'impact) au développement de la motivation du personnel (résultat attendu), en mettant à la disposition de la hiérarchie les méthodes et les moyens de s'assurer de la bonne adéquation des hommes à leur poste, les méthodes et les moyens de récompenser les performances individuelles, la prise de responsabilité… (actions principales).
Le poste tenu est ramené à un nombre limité de responsabilités permanentes (entre 3 et 8). Cette plateforme de responsabilités donne lieu à la spécification d'un certain nombre d'objectifs (4 ou 5 maximum). Ce travail de mise en forme des responsabilités consiste à rappeler à l'apprécié qu'il a des responsabilités permanentes à exercer et qu'une focalisation exclusive sur les objectifs ne serait pas satisfaisante.
La revue des responsabilités permanentes est conduite systématiquement lors de la séance de fixation des objectifs, ainsi que lors de celle de mesure des résultats.

1. La cour d'appel de Versailles, dans un arrêt du 8 septembre 2011, a jugé que l'« évaluation par quotas qui ne repose pas seulement sur l'analyse des compétences et du travail du salarié mais contraint le notateur à classer au moins 5 % de salariés dans le dernier groupe, y compris dans l'hypothèse où tous les salariés ont rempli leurs objectifs et ont donné satisfaction, est illicite dans la mesure où elle n'est pas fondée sur des critères objectifs et transparents » http://www.juridiconline.com/actualites-juridiques/droit-du-travail/111-relations-individuelles-du-travail/5711-evaluation-des-salaries-par-quotas.html.

2. Il s'agit de la notion d'effet pervers engendrée par tout système de contrôle. Tout étudiant peut être tenté, par exemple, par l'objectif de « validation » d'un crédit et ajuster son comportement à cet objectif, en limitant au maximum son investissement, en se concentrant sur les matières qui « rapportent » le plus. Tout système de contrôle induit des comportements et les rigidifie.

3. De même que trop de visées signifient « pas de visées du tout », comme nous l'avons évoqué ci-dessus.

Un objectif n'est pas nécessairement quantitatif. Il peut être qualitatif et porter sur la réalisation pour une date donnée d'une étude ou de l'adoption d'une politique par telle ou telle instance, par exemple faire adopter par le comité de direction une nouvelle politique de rémunération des commerciaux avant la fin de l'année civile.

Cet exemple permet de montrer que si la formulation d'un objectif n'est pas toujours facile, c'est la spécification des indicateurs de mesure qui est souvent l'opération la plus délicate. Les difficultés rencontrées dans la phase de bilan des réalisations mettent souvent en évidence que les protagonistes ne sont jamais assez précis sur les indicateurs de mesure lors de la phase de définition des objectifs. Le temps gagné en passant rapidement sur les indicateurs de mesure lors de la séance de définition des objectifs est largement perdu lors des arguties de la phase de bilan.

Lors de la séance de bilan, la confrontation des informations collectées par l'appréciateur et l'apprécié est souvent assez vive, mais il semble qu'elle soit moins critique que l'étape suivante : celle de la synthèse. Les appréciés considèrent que le présupposé de la démarche, dissociant la personne de ses résultats, fonctionne assez bien lorsqu'il s'agit d'analyser les écarts par rapport aux prévisions. Lorsque l'appréciateur s'engage dans un avis global en termes de points forts/points faibles, l'apprécié a l'impression que l'appréciateur glisse du factuel vers un jugement sur sa personne faisant intervenir bien d'autres choses que les stricts résultats. L'objet d'appréciation « résultats » ne protège pas des biais, mais les autres objets non plus, comme nous allons le voir ci-après.

Les comportements

L'exemple de la restauration rapide, présenté dans la section relative à l'influence des théories managériales (figure 7.1) relève de l'appréciation des comportements. Cet objet d'appréciation repose sur l'idée qu'il existe des comportements générateurs de performances.

Certaines cultures d'entreprise tiennent à faire figurer dans leurs grilles d'appréciation des comportements fortement valorisés. Ainsi, un support d'appréciation de Kodak, que nous évoquerons plus loin, détaille plusieurs items relatifs aux comportements relationnels :

- dans le groupe (avec les collègues de travail, avec les responsables hiérarchiques, avec les subordonnés) ;
- hors du groupe (qualité de la relation et de la communication avec les personnes d'autres services, qui doivent être des interlocuteurs de la fonction) ;
- hors de la société (qualité de la relation et de la communication avec les clients et les fournisseurs).

Nous ne reprenons pas ci tous les items relevant des comportements relationnels, mais nous constatons la volonté d'établir dans ce support une « parité » entre les comportements d'efficacité et ceux ayant trait aux relations interindividuelles.

Les appréciations fondées sur les comportements n'ont pas toujours bonne presse en France et sont souvent traitées comme des pratiques mobilisant des critères arbitraires fortement emprunts de subjectivité. Il faut savoir qu'en Amérique du Nord, ils

sont considérés comme susceptibles de constituer une bonne défense légale en cas de contentieux. Il est vrai que les méthodologies d'élaboration des grilles s'appuient sur la méthode des incidents critiques[1] et définissent les comportements de façon rigoureuse. Les incidents critiques du poste sont ordonnancés en fonction de leur impact dans des échelles appelées BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*)[2].

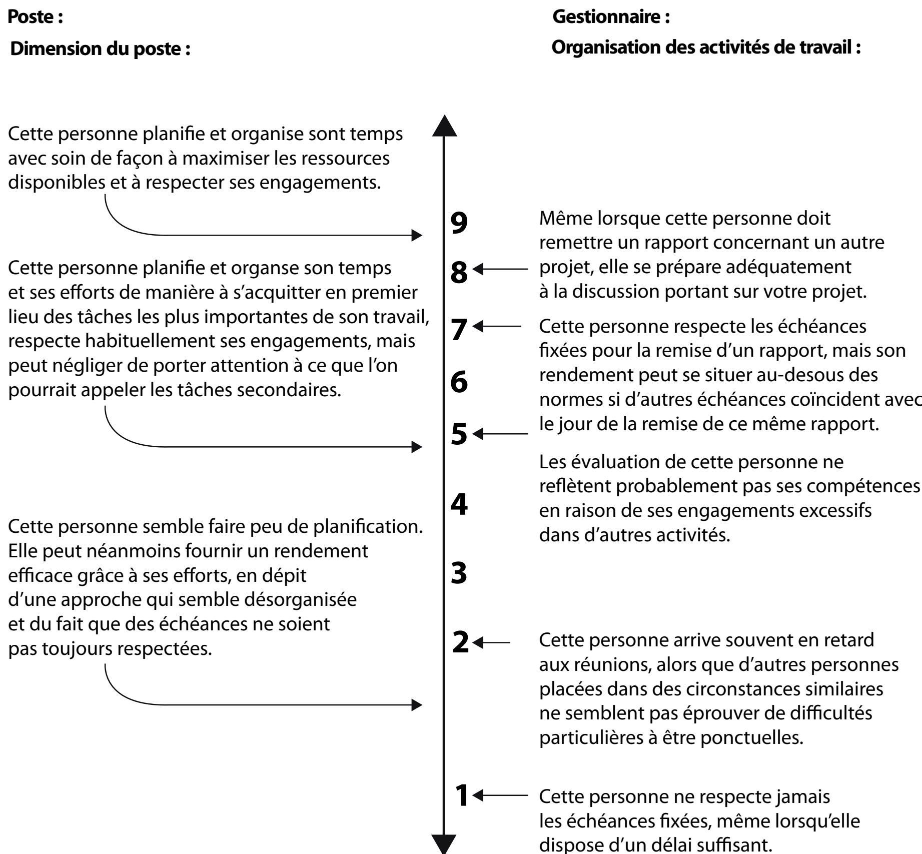


Figure 7.3 – Échelle de comportement relative à un poste de gestionnaire[3]

Les BARS sont pédagogiques et sensibilisent les appréciés aux comportements prescrits. Ils sont longs et donc coûteux à élaborer. Très spécifiques à l'emploi concerné, ils sont sensibles aux changements organisationnels susceptibles de modifier ces emplois et ils ne sont pas toujours d'un maniement très naturel pour l'appréciateur. Ils ne sont pas très pratiqués en France, mais ils ont le mérite de montrer que les comportements peuvent constituer un objet rigoureux d'appréciation.

1. Dont nous avons parlé à propos des *assessment centers* dans le chapitre 6 consacré au recrutement.

2. L'abondance de termes anglo-saxons et la fréquence des références aux entreprises américaines tiennent à une tradition de recherches ancienne et particulièrement développée sur ce thème.

3 Dolar, Saba, Jackson et Schuler, 2001, p. 278. Reproduction autorisée par l'éditeur.

Les compétences

Le chapitre rémunération a largement retracé le contexte et le cheminement de la prise en compte de la notion de compétences par les organisations. Le cas de la sidérurgie autour de l'accord A Cap 2000 a été évoqué, ainsi que le cas Paulstra. À partir du moment où ces organisations ont pris en compte la notion de compétence dans la définition de la rémunération, il a bien fallu situer chaque salarié au regard de l'éventail des compétences de l'emploi type dont il relève. Ces entreprises ont développé des référentiels de compétence pour permettre l'inventaire individuel des « savoir-faire opérationnels validés[1] ».

Ainsi, Paulstra a identifié cinq métiers, a spécifié quatre domaines de compétences, a différencié quatre niveaux de maîtrise dans chaque domaine de compétences et permis ainsi de situer chacun dans la nouvelle grille de classification. De plus la démarche permet de préciser les compétences à acquérir pour accéder à un niveau supérieur de classification, ce qui contribue à la rendre attractive.

La notion de compétences a ainsi introduit l'entretien individuel d'appréciation auprès de catégories faiblement concernées jusqu'à présent par cette pratique (Terrade, 1990). L'objet « compétence » soulevait moins de réticences que d'autres objets possibles de l'appréciation. En effet, la forte interdépendance collective des processus de production prive notamment de légitimité une appréciation individuelle trop centrée sur les résultats. Le débat de l'individuel et du collectif se décline aussi en matière d'objet compétence. Le chapitre rémunération en fait état. Ce débat oppose un premier modèle de la compétence vue comme attribut individuel à un second modèle établissant un lien entre les dimensions individuelles et organisationnelles de la compétence. L'objet « compétence » n'est donc pas complètement à l'abri de contestations de sa légitimité.

Nous ne disposons pas de statistiques rigoureuses du recours à la compétence comme objet d'appréciation mais il semble bien que cet objet d'appréciation connaisse un certain succès[2].

On trouvera dans la figure 7.4 une illustration empruntée au secteur des services.

Figure 7.4 – Les compétences prises en compte par Manpower[3]

Chez Manpower, les compétences constituent un pilier du développement des ressources humaines. Elles portent avant tout sur les valeurs de l'entreprise et se déclinent en trois composantes combinables suivant les métiers[4] :

Compétences communes. Partagées par l'ensemble des collaborateurs de Manpower, elles sont liées au métier de service et reflètent la culture de l'entreprise : sens du service/sens commercial, travail en réseau, exigence/implication, gestion de la pression/du stress, initiative/innovation.

Compétences métiers. Spécifiques à chaque métier, elles sont déterminées en fonction de la mission et des résultats attendus. Elles regroupent de trois à six compétences clés de la fonction – extraites d'une liste de quinze compétences – et des compétences techniques représentant des savoir-faire professionnels ou des connaissances liées aux procédures. Elles sont déterminées par la mission à exécuter et doivent êrte acquises et maîtrisées pour atteindre les résultats attendus dans le poste.

1. Nous reprenons avec cette expression la définition de la compétence retenue dans l'accord Acap 2000.

2. La littérature américaine parle de « *move to a competency-based approach* ».

3. Dejoux, Dietrich, 2005.

4. Adapté du référentiel Manpower, *Les métiers des agences*, CTA.

Les quinze compétences métiers	
• analyse et synthèse	• écoute
• anticipation	• exemplarité
• capacité à mener plusieurs tâches de front	• organisation
• capacité d'adaptation	• persuasion
• capacité de décision	• réactivité
• confidentialité	• rigueur/fiabilité
• diplomatie	• sens du résultat
• ténacité	
Compétences managériales	
Elles concernent uniquement les collaborateurs ayant des fonctions d'encadrement et d'animation d'équipes et se décomposent ainsi :	
• leadership	
• courage managérial	
• délégation	
• compréhension de l'entreprise	
• vision à moyen et long termes	

La clarification de cet objet n'est pas plus aisée que celle des autres objets de l'appréciation. Les référentiels de compétence recourent intensivement à la typologie « savoirs, savoir-faire et savoir-être[1] ». On leur reproche souvent de se contenter de lister des activités en les faisant précéder de la mention « être capable de ». Afin d'éviter ce caractère quelque peu tautologique de la formulation de compétences, des méthodologies inspirées de l'ergonomie ou des approches cognitives ont été développées[2]. Elles appréhendent la compétence comme une stratégie résolutoire mise en œuvre en situation de travail et elles explicitent le type de démarches de traitement de problèmes susceptibles de faire l'objet d'un apprentissage. La caractérisation de profils peut être utile dans l'exploration de possibles évolutions professionnelles.

Enfin, la maîtrise d'une compétence n'est pas garante d'une performance. La sidérurgie engagée dans la logique compétence par l'accord A Cap 2000 a maintenu ou complété l'appréciation des compétences par l'appréciation des performances.

Le potentiel

L'objet « potentiel » intervient rarement lorsque l'appréciation est focalisée sur le poste tenu[3] ; elle intervient, plus ou moins explicitement, lorsque l'appréciation prend en compte les évolutions possibles au-delà du poste tenu.

1. Bellier, *Le savoir-être dans l'entreprise : utilité en gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert, coll. « Institut Vital Roux », 1998. Cet ouvrage reprend les critiques adressées à cette typologie de la compétence.

2. On signalera le ROME (Répertoire opérationnel des métierts et des emplois), répertoire français des métiers mis au point et actualisé par l'ANPE. Il se fonde sur une approche cognitive de la compétence développée par Michel et Ledru (1991).

3. La question du potentiel par rapport au poste tenu peut se poser en cas de difficulté d'adaptation au poste ou de mauvaises performances dans le poste.

4. Voir le chapitre 8 relatif à la mobilité et aux carrières.

Le potentiel[4] est un jugement consistant à prédire le niveau et le type d'emploi qu'un individu est susceptible de tenir à un horizon défini. Ce jugement comporte plusieurs dimensions :

- une dimension quantitative. Il s'agit du niveau de poste susceptible d'être tenu avec succès ;
- une dimension qualitative. Il s'agit du type de poste : poste fonctionnel, opérationnel, d'expertise, de conduite de projet… ;
- une dimension temporelle. Il s'agit de l'horizon de la prédiction. Raisonne-t-on en termes de potentiel ultime, autrement dit de niveau de responsabilité le plus élevé que l'individu est susceptible d'occuper au cours de sa carrière ? Parle-t-on d'un potentiel rapproché, c'est-à-dire d'un horizon inférieur à cinq ans ? Raisonne-t-on à moyen terme, c'est-à-dire à dix ans ?

Considérer que le potentiel est un jugement conduit à s'interroger sur la manière dont il se construit. Sur la base de quelles épreuves s'élabore-t-il ? Les performances récentes ou les performances réalisées dans les différents postes tenus par l'intéressé au fil de sa carrière ? Qui profère ce jugement ? Le responsable hiérarchique ou un collège dont la composition reflète une diversité de points de vue ? Se donne-t-on les moyens de contrôler *a minima* les principaux biais (similarité, halo, effet Pygmalion…) ?

On a vu au chapitre recrutement qu'il existe des outils relativement fiables tels les « centres d'évaluation », qui permettent d'estimer un potentiel rapproché pour un emploi relativement bien circonscrit.

Il n'existe pas de méthode rigoureuse pour estimer un potentiel ultime. Le cabinet Hay-Mc Ber (Mitrani, Dalziel, Bernard, 1991) a développé une approche dite du potentiel estimé, définie comme la caractéristique sous-jacente d'un individu présentant une relation de cause à effet avec sa performance moyenne ou supérieure dans une fonction. Cette définition inclut des motivations, des traits de caractère, des connaissances et des comportements. Ces différentes dimensions constitueraient un ensemble de capacités génériques susceptibles de générer des performances supérieures dans un large éventail de fonctions et d'emplois. Il ne s'agit pas d'un potentiel ultime, mais d'une plateforme d'adaptation à un ensemble assez large de responsabilités.

Nous reviendrons dans le chapitre mobilité-carrières sur la notion de potentiel. Avant de passer à la composante suivante, soulignons que, d'une façon générale, les dispositifs d'appréciation ne retiennent que rarement un seul objet. La typologie des objets que nous avons proposée permet de repérer les objets retenus et d'interroger leur pertinence, leurs fondements et la qualité des mesures qu'ils permettent.

2.3 Les acteurs, ou qui apprécie qui ?

Les concepteurs du système d'appréciation sont des acteurs indirects de l'appréciation et l'on pourrait tenter l'inventaire des acteurs impliqués de près ou de loin dans les processus d'appréciation. On peut également se demander qui est apprécié ? Apprécie-t-on un individu

ou un collectif ? Des dispositifs collectifs, tels l'appréciation d'équipes existent : ils sont même fortement recommandés par les tenants des démarches qualité. Ils sont également pris en compte dans certaines formes d'intéressement comme on a pu le voir au chapitre rémunérations. Les mesures de la qualité du management à partir d'enquêtes collectives de fréquence plus ou moins régulière seront évoquées ultérieurement. Elles peuvent donner lieu à une exploitation individuelle plus ou moins poussée. Nous nous intéresserons dans un premier temps aux principaux appréciateurs possibles de l'appréciation individuelle.

Le supérieur hiérarchique direct

C'est celui qui est supposé être le plus proche de l'apprécié[1] et être donc le mieux placé pour connaître le contenu de l'emploi et la teneur de la performance réalisée[2]. Ces points restent à vérifier et les hasards des rattachements ou restructurations peuvent infirmer ces présupposés.

De même des problèmes d'organisation du travail peuvent compliquer la situation de base : supérieur sur un site différent de son collaborateur, supérieur de jour et collaborateur en équipe postée, salarié itinérant ou affecté chez un client, etc.

Le thème du manager-coach est très à la mode. Il n'en demeure pas moins que la relation et le pouvoir hiérarchiques ne rendent pas toujours simple l'élucidation des difficultés rencontrées et l'identification des actions de développement les plus pertinentes pour améliorer la performance. C'est pour cela que certaines organisations font parfois intervenir d'autres acteurs dans le processus d'appréciation.

Enfin le supérieur hiérarchique n'est pas toujours l'acteur le plus compétent pour évaluer les évolutions professionnelles les mieux adaptées à l'apprécié. Les qualités requises pour être recruté ou réussir dans certains métiers éloignés de ses expériences peuvent lui échapper.

Le collège « ad hoc »

Certaines organisations élargissent le collège des appréciateurs, pour faire face aux difficultés ou aux risques de l'appréciation par le seul supérieur hiérarchique C'est le cas chez Kodak[3]. L'appréciation s'y fait en deux temps :

- un collège d'appréciateurs composé du responsable hiérarchique, ainsi que de trois ou quatre autres personnes : clients internes, représentants de la ligne fonctionnelle de l'apprécié ou d'autres lignes fonctionnelles… Sur la base d'une grille d'appréciation, ce collège formule une appréciation sur l'apprécié en l'absence de celui-ci ;
- ensuite, dans le cadre d'un entretien entre l'apprécié et le supérieur hiérarchique direct, celui-ci fait part de l'appréciation formulée par le collège et définit avec lui les nouveaux objectifs ainsi que les mesures à prendre pour améliorer les performances.

Les pairs

Le monde académique ou les organismes de recherche recourent assez volontiers à cette modalité. La production de l'apprécié est soumise à un aréopage de spécialistes de

1. Cette notion a été abordée incidemment dans le tableau 7.1, relatif aux conditions de crédibilité d'un appréciateur.

2. Et observer le titulaire si c'est l'objet comportement qui a été choisi.

3. Ou du moins ce fut le cas à une certaine époque. Les systèmes d'appréciation évoluent et nous n'avons pas toujours la possibilité de suivre leurs transformations.

la discipline, collègues de l'institution ou éventuellement personnalités extérieures à l'institution. Il s'agit de faire apprécier les contributions par les meilleurs experts du domaine.

Les subordonnés

On peut renverser la proposition qui voudrait que le supérieur hiérarchique soit le mieux placé pour apprécier son subordonné : on pourrait alors dire que le subordonné a une position d'observation privilégiée de son supérieur hiérarchique. De plus, le collège des subordonnés est pluriel et multiplie donc les points de vue. Enfin, c'est un stimulant non négligeable pour faire évoluer les pratiques managériales. Un certain nombre d'organisations développent dans cet esprit, depuis plusieurs décennies déjà, des enquêtes se prêtant à un traitement plus ou moins fin : certaines permettent une identification de la performance managériale individuelle (IBM), d'autres fournissent un feed-back plus collectif (SNCF).

L'appréciation à 360° feedback constitue une systématisation de l'appréciation par les subordonnés.

Repères — L'appréciation à 360° (ou 360° feed-back)

L'armée américaine pratique l'évaluation par les pairs, depuis les années cinquante. IBM a introduit dans les années soixante l'évaluation des responsables hiérarchiques par leurs subordonnés. La rétroaction 360° multiplie encore les sources d'information. Multi-*Source* Feedback Web Site (http://www.panoramicfeedback.com)[1] propose la définition suivante : « La rétroaction multi-sources, souvent appelée appréciation à 360°, est le procédé selon lequel un individu en position de management reçoit un avis personnel de la part de plusieurs sources (subordonnés, pairs, responsables hiérarchiques et clients). L'intérêt d'un tel dispositif est de fournir une évaluation plus systématique d'un individu. Cette évaluation peut servir à identifier des besoins de développement et à améliorer la performance » (traduction libre).

L'adoption d'une démarche 360° ne va pas sans quelques précautions d'usage :

– les objectifs de la démarche doivent être clairs et elle-même doit être cohérente avec le mode de fonctionnement de l'organisation. Tout processus de consultation génère des attentes auxquelles l'organisation doit être en mesure de répondre ;

– toutes les garanties de confidentialité et d'anonymat des évaluateurs doivent être réunies ;

– le questionnaire doit être pertinent, cohérent avec les valeurs de l'organisation et testé ;

– le rapport résultant de la consultation doit être lisible et intelligible ;

– le processus méthodique d'analyse des résultats doit déboucher sur un plan de développement efficace. Ce plan de développement doit faire l'objet d'un suivi.

• • •

1. Ce site fournit un exemple complet de rétroaction 360° : questionnaire et lettre d'accompagnement, format de présentation des résultats, diagnostic issu de la consultation.

On a donc affaire à un dispositif sophistiqué et coûteux (100 à 300 dollars par individu) s'apparentant à une enquête par questionnaire avec éléments quantitatifs et qualitatifs. Une utilisation intensive peut engendrer une lassitude des évaluateurs trop souvent sollicités.

L'émergence de cette forme d'appréciation doit être rapprochée des évolutions suivantes :

- l'importance accrue du travail en équipes souvent transversales à l'organisation rend nécessaire des formes d'appréciation tenant compte d'autres acteurs que le seul responsable hiérarchique ;
- l'évolution des structures en faveur d'une diminution du nombre de niveaux hiérarchiques réduit les effectifs de managers et leurs possibilités d'observation des subordonnés qui leur sont rattachés ;
- la rétroaction 360° se présente comme un support de nature à permettre au responsable hiérarchique d'exercer un rôle de coach et d'amélioration des performances ;
- la diffusion au niveau du fonctionnement interne des démarches qualité et de l'obsession de la satisfaction du client.

Il y a donc redéfinition des évaluateurs légitimes et des conditions de formation du jugement.

L'auto-évaluation[1]

La démarche de la DPO en a fait un de ses ingrédients. Afin de stimuler l'implication des subordonnés, elle prévoit que ceux-ci fassent leur définition de fonction, procèdent à l'identification de leurs principales responsabilités, proposent des objectifs et fassent l'auto-évaluation de leur performance. Le supérieur hiérarchique part de ces intrants et négocie chacun des points (la définition de fonction, les responsabilités, les objectifs et les résultats). Dans cette perspective, l'auto-évaluation n'est qu'un moment d'une démarche très régulée par le supérieur hiérarchique.

Les travaux d'évaluation de l'auto-évaluation sont assez contradictoires. Certains mettent en évidence des biais d'indulgence systématiques. D'autres mettent l'accent sur les biais de sévérité (Moore, Cain, 2005).

Comme pour les objets de l'appréciation, on assiste donc assez souvent à un panachage ou, plus exactement, à une multiplication des acteurs de l'appréciation. Il faut donc s'interroger sur le poids des différents appréciateurs dans l'appréciation et sur la cohérence des appréciateurs au regard des objets privilégiés[2].

2.4 Les procédures ou comment apprécier ?

Les procédures reprennent l'ensemble des prescriptions de l'organisation quant à la manière dont l'appréciation doit être conduite. Elles précisent quand l'appréciation doit être effectuée, sur la base de quel support, qui doit faire quoi, dans quel ordre et pour quelles fins.

1. Pour faire le lien avec ce qui précède on ajoutera que la démarche 360° comporte en général une phase d'auto-évaluation.

2. Par exemple, le supérieur hiérarchique direct est-il le mieux placé pour apprécier le potentiel de son collaborateur ?

Repères

La check-list du chef de projet « Appréciation »

1. **Date** : choix du moment auquel doit se dérouler l'appréciation.
2. **Support de l'appréciation** : élaboration et validation de la grille.
3. **Information**, puis formation des appréciateurs[1].
4. **Lancement de l'appréciation** : organisation des « vagues » successives, depuis l'encadrement supérieur jusqu'au bas de la hiérarchie[2].
5. **Tableaux de bord de réalisation** : pourcentage des salariés appréciés.
6. **Circuit documentaire et archivage**.

Les procédures constituent la partie visible, officielle de la démarche d'appréciation de l'organisation. Pour reprendre l'analogie fournie par la sociologie interactionniste, la procédure présente ce qui est censé se passer sur la « scène ».

Puisqu'il s'agit de caractériser un système d'appréciation, précisons que l'analyste des pratiques d'appréciation d'une organisation cherche à reconstituer ce que nous avons appelé le processus d'appréciation. Il ne se contente pas des prescriptions, mais s'efforce de comprendre ce qui se passe réellement. Il ne s'intéresse pas qu'à la scène, mais prend en compte les « coulisses ». Il enquête sur les décisions de gestion des ressources humaines qui se prennent (ou pas) sur la base de l'appréciation effectuée. Il interroge les stratégies des acteurs et les fonctions des rituels pratiqués.

Cette distinction entre procédure et processus étant faite, revenons à la procédure. Non seulement cette dernière est indispensable (pour synchroniser *a minima* les actions des différents acteurs), mais elle dit des choses sur les choix plus ou moins implicites sur lesquels repose tel ou tel dispositif d'appréciation. Cela correspond bien au propos de notre grille des composantes d'un système d'appréciation qui doit aider à mettre à plat tous les choix implicites ou explicites effectués par l'organisation dans sa manière de concevoir l'appréciation.

Une organisation ne peut tout faire avec la même procédure et dans le même temps : la finalisation d'un plan de rémunération plus ou moins individualisé, la définition fine du plan de formation, la préparation et l'accomplissement des différentes mobilités souhaitées… Elle doit donc ordonnancer ces différents chantiers qui supposent beaucoup de négociation et de temps de la part d'un grand nombre d'acteurs. N'oublions pas que la loi définit un certain nombre de thèmes de négociations ou de consultations des représentants du personnel (les rémunérations, les classifications, la formation…) et spécifie des dates limites d'accomplissement de ces obligations. L'ordonnancement des différents chantiers est étalé sur l'année et constitue le cycle annuel de la gestion des ressources humaines dans l'organisation. Il est intéressant d'analyser ce cycle et de repérer à quel moment du cycle sont positionnés les entretiens d'appréciation.

1. Et éventuellement des appréciés. Certaines organisations les forment en considérant que cela peut aussi contribuer à lever leurs réticences face à l'appréciation dans la mesure où ils savent mieux ce qui les attend.

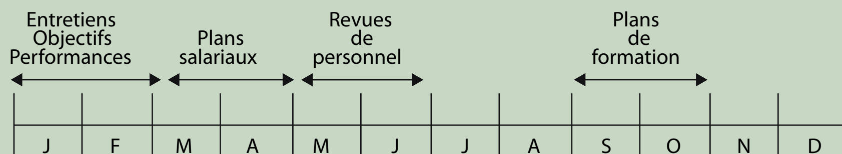
2. Ces vagues successives visent à crédibiliser la démarche. Il s'agit de montrer qu'elle n'est pas uniquement destinée aux subordonnés. La direction et les chefs y passent aussi.

La contiguïté des entretiens d'appréciation avec tel ou tel acte du cycle de la gestion des ressources humaines, indique la ou les visées prioritaires de l'appréciation. Prenons un exemple.

EN PRATIQUE

Le cycle annuel de la GRH dans l'entreprise OP

Cette entreprise prescrit que les entretiens d'appréciation soient effectués dans les deux premiers mois de l'année. Ils sont appelés entretiens « objectifs-performances » : en début de période, on définit des objectifs à atteindre ; en fin de période, on établit l'état des performances réalisées.



Les plans salariaux donnent une large place à l'individualisation et sont bouclés à la fin du mois d'avril. Les revues de personnel[1] visent à identifier les mobilités probables ainsi que les scénarios de remplacement envisageables.
Elles sont conduites au printemps, de façon à pouvoir connaître un début d'exécution pendant l'été, période propice aux déménagements et changements d'établissement scolaire. Les plans de formation sont initiés pendant l'été pour finalisation et présentation aux représentants du personnel en fin d'année.
Ce calendrier montre qu'il n'est pas vraiment réaliste d'attendre des entretiens d'appréciation des éléments très précis dans le domaine de la formation. En revanche, l'articulation de l'appréciation avec l'évolution de la rémunération est délibérément revendiquée. Le message est que l'entreprise entend individualiser l'évolution des rémunérations. Les augmentations individuelles prennent en compte les contributions de chacun et l'appréciation doit les mettre en évidence. Les responsables hiérarchiques ont un rôle à jouer dans la mesure des résultats et dans sa mise en discussion avec les intéressés.
Des pressions fortes sont exercées par la direction des ressources humaines sur les responsables hiérarchiques. La direction des ressources humaines menace de ne pas appliquer d'augmentations individuelles à ceux dont les entretiens d'appréciation n'auront pas été réalisés avant la finalisation des plans de rémunérations.
La visée prioritaire de l'appréciation est ici la performance dans l'emploi actuel. La visée « préparation des évolutions professionnelles » est secondaire.

La visée prioritaire n'est pas toujours évidente à établir au vu du seul support d'appréciation. Le positionnement temporel dans le cycle annuel de la gestion des ressources humaines permet de la dégager plus clairement.

1. Une explication de cette notion figure dans le chapitre 8 « Mobilité et carrières ».

2.5 Le référentiel ou apprécier au nom de quoi ?

Lorsqu'une organisation veut faire évoluer sa culture, plusieurs leviers sont à sa disposition : le symbolique (les gestes « forts » des dirigeants, de nouveaux rites, les logos, les chartes graphiques, l'aménagement des espaces…), les systèmes d'information (éléments des tableaux de bord) et de décision (qui décide quoi et selon quelles procédures ?), la modification des structures et des pouvoirs, et, enfin, les règles de gestion des ressources humaines (recrutement, rémunérations, promotion…). L'appréciation reste un élément clef pour véhiculer les changements voulus de la culture organisationnelle.

Lorsque la SNCF veut faire évoluer sa culture managériale dans le sens d'une culture de résultats et d'écoute des besoins du client, elle engage tout un ensemble de dispositions (transformations des structures, charte du management, mode de sélection des managers…). La déclinaison des valeurs managériales qu'elle entend promouvoir se retrouve explicitée sur ses supports et dans ses procédures d'appréciation.

L'appréciation ne joue pas seulement un rôle de relais dans la communication des valeurs organisationnelles, elle vise aussi à créer des références communes entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés. Comme on l'a évoqué plus haut, lorsque la direction par objectifs suggère que le subordonné commence par proposer lui-même les objectifs qu'il voudrait atteindre, elle engage une démarche d'appropriation et de construction d'un référentiel partagé entre supérieur hiérarchique et subordonné.

Dans les périodes de changement, le support d'appréciation est un vecteur au service de la transformation que l'organisation cherche à accomplir. En vitesse de croisière, c'est un analyseur de la culture de l'organisation. C'est une surface de projection de la culture organisationnelle. Nous avons évoqué un support d'appréciation de Kodak qui met à parité « efficacité » et « relation ». Cela manifeste quelque chose de la culture de cette organisation ou, tout au moins, de la culture que la direction de cette entreprise cherche à promouvoir et à enraciner. Un analyste quelque peu attentif n'aura pas trop de mal à décoder le système de valeurs d'une organisation à partir de ses supports d'appréciation et de quelques entretiens avec des appréciateurs et des appréciés. « Montre-moi tes pratiques d'appréciation, je te dirai qui tu es », pourrait-on dire.

En bref, la grille des composantes de l'appréciation permet de reconstituer les choix explicites ou implicites dont procède le système d'appréciation d'une organisation. Elle permet de questionner la cohérence de ces choix et leur pertinence par rapport aux défis auxquels l'organisation est confrontée (voir le tableau 7.4).

Tableau 7.4 – Les composantes de l'appréciation

Visée	Pour quoi faire ?	Sanctionner le présentþ? préparer la carrière ?
Objet	Apprécier quoi ?	Comportements, résultats, potentiel, personne…
Acteurs	Qui apprécie qui ?	Supérieur hiérarchique direct, collège *ad hoc*…
Procédure	Comment faire ?	Quel support ? quel calendrier ? destinataires ?
Référentiel	Au nom de quoi ?	Loyauté au chef, conformité, coopération…

Dans l'exemple ci-dessous, nous revenons sur le cas APRAIS présenté en début de chapitre.

EN PRATIQUE

Exploitation du cas sur la base des composantes de l'appréciation

Le cas APRAIS peut être relu en s'appuyant sur les cinq composantes de l'appréciation. Les changements intervenus successivement en matière d'appréciation dans cette entreprise représentent des remises en cause de certaines composantes : la visée, l'objet, le référentiel.

La visée

La première rénovation, mise en place trois ans auparavant, a voulu faire de la gestion des carrières la principale finalité du processus d'appréciation ; il s'agit, en fait, d'une évaluation de potentiel fondée sur les résultats dans l'emploi actuel. La deuxième rénovation met en avant les besoins de formation de l'apprécié et cherche à capter ses souhaits d'évolution.

L'objet

On pourrait dire en simplifiant que la première rénovation a introduit les résultats comme objet prioritaire, alors que la deuxième a privilégié les comportements.

Le référentiel

L'entreprise dont il est question a longtemps privilégié l'expertise technique, laquelle constitue le fondement de la légitimité hiérarchique et le critère promotionnel principal. Les versions successives de l'appréciation sont symptomatiques de la montée en puissance progressive d'une nouvelle légitimité d'inspiration managériale faisant place à des dimensions relationnelles du rôle hiérarchique et relativisant la prépondérance conférée antérieurement à l'expertise technique.

Les acteurs ne semblent pas avoir changé et les procédures consacrent la déconnexion entre l'appréciation d'une part, et la rémunération et l'avancement d'autre part.

2.6 Deux typologies combinent diverses composantes de l'appréciation

Ces typologies s'efforcent de proposer des logiques d'ensemble et d'articuler des systèmes d'appréciation et leurs contextes organisationnels. Elles peuvent servir à caractériser des cas concrets soumis à l'analyse.

La typologie de E. Enriquez (1976)

L'auteur combine des formes d'organisation, des dispositions de l'appréciation et des référentiels sous-jacents. Il illustre bien la composante « référentiel de l'appréciation ».

La variété des organisations rencontrées est ramenée à trois types :

- la structure charismatique qu'on peut définir sommairement comme une organisation où le chef occupe une place centrale et a pleine autorité sur les subordonnés ;
- la structure bureaucratique considérée comme un système hiérarchique de rôles impersonnels ;
- la structure coopérative caractérisée par une forte interdépendance entre les membres de l'organisation dans la poursuite de leurs propres objectifs.

Cette typologie des organisations procède d'un remaniement des sources de pouvoir de M. Weber (1971). Elle peut prêter à discussion, mais elle a le mérite de présenter une certaine généralité.

Tableau 7.5 – Appréciation et types d'organisation

	Charismatique	Bureaucratique	Coopérative
Objet	Qualités personnelles du sujet	Les comportements professionnels requis	Performances réalisées/objectifs fixés
Procédure	Jugement d'ensemble porté sur la personne	Inventaire des comportements	Appréciation par un collège
Référentiel	Loyauté et soumission au chef	Conformité aux règles	Amélioration de la marche de l'organisation

Le tableau 7.5 est extrêmement réducteur par rapport à la richesse de l'article. Retenons l'idée de mettre en relation des formes archétypales de l'appréciation avec des conceptions de l'organisation et des types de relations de travail.

La typologie de Pichault et Nizet

F. Pichault et J. Nizet (2000) ont « prolongé » le travail entrepris par H. Mintzberg (1982) sur les configurations organisationnelles et ont cherché à identifier quel modèle de gestion des ressources humaines pouvait correspondre idéal-typiquement à chacune des configurations. Ils ont ainsi mis en évidence cinq modèles qu'ils ont caractérisés sur

chacune des dimensions de la gestion des ressources humaines et qui correspondent à des contextes organisationnels bien spécifiques.

Pour l'appréciation du personnel, les différents modèles peuvent être spécifiés de la manière suivante :

- **le modèle arbitraire** (qui correspond à la configuration entrepreneuriale) se caractérise par une appréciation du personnel qui s'effectue de manière plus ou moins discrétionnaire, c'est-à-dire sur une base imprécise et un mode souvent largement informel. Les critères sur lesquels elle se fonde sont souvent implicites et elle peut même intervenir sur des éléments tenant à la vie privée des individus. En tout état de cause, ses effets sont peu perceptibles en matière de gestion des ressources humaines, ne serait-ce que parce que les liens entre l'appréciation et les différents actes de gestion des ressources humaines (formation, rémunération, carrière) ne sont pas fermement établis ;
- **le modèle objectivant** (bureaucratie mécaniste) cherche à fonder une appréciation plus objective et standardisée. Effectuée de manière régulière, elle est fondée sur l'existence de descriptions de fonction (qui en constituent le référentiel) et sur des critères standardisés (échelles de notation, utilisation de la méthode des incidents critiques). Pour autant, elle n'a pas nécessairement d'influence sur la promotion ;
- **le modèle individualisant** (adhocratie) valorisera plutôt un bilan des compétences manifestées par le salarié. Sur la forme, l'appréciation fonctionnera sur la base d'une direction participative par objectifs (ce qui renvoie nécessairement à des critères négociés au cas par cas) et passera par un entretien d'évaluation, voire un coaching. L'appréciation aura beaucoup plus fréquemment une influence directe sur la mobilité, elle-même méritocratique ;
- **le modèle conventionnaliste** (bureaucratie professionnelle) renverra surtout à la reconnaissance professionnelle par les pairs, fondée sur des critères que ces professionnels adopteront suite à débats. Ici, la promotion sera relativement peu marquée par l'évaluation car elle passera davantage par des processus de cooptation ou d'élection par les pairs, les responsabilités organisationnelles étant souvent exercées sur la base de mandats temporaires et tournants ;
- **le modèle valoriel** (configuration missionnaire) évaluera surtout le dévouement et le « respect de la doctrine » de l'organisation, c'est-à-dire l'adhésion aux valeurs et comportements qu'elle met en avant. L'inter-évaluation tacite et consensuelle dont elle procède n'aura pas d'influence directe sur la mobilité.

Cette typologie articule appréciation et modèles de gestion des ressources humaines associés à des configurations organisationnelles. Elle constitue un cadre conceptuel utile pour questionner des cas réels.

SECTION 3

QUELQUES AUTRES REGARDS SUR L'APPRÉCIATION

Nous avons mis en perspective, dans la première section, les principales approches de l'appréciation en nous appuyant sur quelques grandes évolutions des théories managériales. Nous avons proposé, dans la deuxième section, une grille permettant de mettre en évidence les choix de conception d'un système d'appréciation. Mais nous n'avons pas apporté d'explications d'ensemble aux constats récurrents de frustration des protagonistes de l'appréciation et de difficulté de pérennisation des dispositifs d'appréciation.

Pour progresser dans cette direction, nous voudrions solliciter quelques regards empruntés à diverses disciplines. Cela peut nous aider à éclairer ou problématiser les analyses des processus concrets d'appréciation dans des organisations auxquelles nous nous intéressons et à réfléchir à de possibles aménagements à introduire.

I LA LECTURE EN TERMES DE CULTURE NATIONALE

Les Français auraient-ils un rapport particulier à l'appréciation ? Les comportements de fuite par rapport à l'appréciation seraient-ils moins aigus dans d'autres contextes nationaux ?

1.1 Les fondements de cette démarche

Dans différents travaux, P. d'Iribarne (1989, 1991) tente d'explorer la relation existant entre les modes de management des entreprises et la « culture nationale » du pays où elles sont implantées. Le but principal de cette longue recherche est de s'inscrire en faux d'un universalisme managérial induisant notamment la tentation de greffer dans un pays – souvent sans succès –, des pratiques qui ont réussi ailleurs. L'auteur s'efforce au contraire de montrer le caractère inéluctable pour toute entreprise s'installant hors de son aire culturelle d'origine, de la prise en compte, dans son mode de gestion, des traditions nationales du pays d'accueil. Ainsi, trois monographies portant sur des usines de production, filiales d'un même grand groupe industriel français, implantées en France, aux États-Unis et aux Pays-Bas, ont été réalisées. P. d'Iribarne s'est attaché à montrer comment ces trois unités de taille semblable et fabriquant les mêmes produits vont en réalité différencier leur mode de gestion pour s'adapter aux valeurs principales véhiculées par la « culture nationale » de leur pays d'implantation.

L'usine française est particulièrement marquée par la « logique de l'honneur », c'est-à-dire l'importance que chacun des salariés, à son propre niveau, accorde à la réalisation de sa tâche, non pas selon les procédures définies, mais en fonction de la conception qu'il a intériorisée

de son rôle, de ses responsabilités, et selon l'interprétation qu'il a faite de la mission qui lui incombe. Cette « logique » aboutit souvent, soit à une transgression des règles et procédures écrites, soit à un respect formel, mais vide de sens : on se conforme, par exemple, à la procédure de coordination entre services en matière d'achats, mais quand la confirmation officielle d'une commande téléphonique est faite, le matériel est en réalité bien souvent déjà livré et la procédure ne sert donc plus à rien. En fait, au lieu de simplement respecter un contrat, « il s'agit plutôt d'accomplir les devoirs que la coutume fixe à la catégorie à laquelle on appartient (les devoirs de son état) (Iribarne (d'), *op. cit.*) ». Chacun est avant tout attaché par amour-propre et par fierté, à cette réalisation des devoirs de son état, d'où une conception selon laquelle chaque individu « n'a, à la limite, de comptes à rendre qu'à sa conscience et à son propre sens de l'honneur[1] ». Il en résulte des modes de fonctionnement marqués par le caractère direct – parfois violent – des conflits en cas de désaccord sur le rôle de chacun, tempérés par une obligation informelle de modération s'imposant tant à la hiérarchie qu'aux personnels d'exécution. En cas d'affrontement, cela favorise l'émergence d'arrangements informels sans lesquels il serait impossible de continuer à fonctionner ensemble.

L'usine américaine semble dominée par un modèle que P. d'Iribarne nomme « l'échange *fair* entre égaux (*ibid*., p. 129) ». Dans cette culture, il s'agit avant tout de définir le plus explicitement et le plus précisément possible les termes d'un contrat : responsabilités de chacun, objectifs poursuivis, évaluation prévue, sanctions et récompenses… La forme légitime des rapports, que ce soit entre supérieur et subordonné, entre employeur et employé ou entre syndicat de salariés et dirigeants, est celle du contrat et celui-ci doit avant tout rester équitable, honnête et loyal (*fair*). Chaque supérieur, quel que soit son niveau, fixe à ses collaborateurs leurs objectifs, les résultats qu'il attend et les critères d'évaluation. Il est responsable des actes de ses subordonnés et ceux-ci, en retour, lui rendent des comptes. La condition pour que ce type de contrat fonctionne est évidemment que le salarié, même s'il est mis en situation d'échec, ait « eu sa chance », qu'il ait pu disposer des moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs qui lui avaient été fixés : c'est le sens même de la notion de contrat *fair*. Enfin, dans la mesure où chaque supérieur est fondé à demander des comptes à ses subordonnés – puisqu'il est responsable de leurs actes –, il importe que l'évaluation qu'il porte sur eux soit la plus objective possible. Le moyen alors utilisé consiste en une procédure très précise, fondée sur des faits concrets et constatés, à partir d'objectifs clairement définis *a priori* : l'évaluation du personnel se doit-elle aussi d'épouser des formes quasi contractuelles.

1.2 Fondements culturels de l'appréciation

Cette approche des modes de gestion des entreprises liés à la culture nationale du pays d'implantation est particulièrement intéressante dans la perspective d'une meilleure analyse des systèmes d'appréciation du personnel.

Tout d'abord, pareille conception contingente de la gestion des entreprises – ici le facteur de contingence est la « culture nationale » –, introduit l'idée qu'il ne saurait y

1. *Ibid*., p. 28. On imagine bien que cette conception de l'honneur ne facilite pas des modalités du type entretien d'appréciation en face à face. Le subordonnée n'accepte que le jugement de sa conscience et de ses pairs. Le responsable hiérarchique considère qu'il risque de porter atteinte à l'honneur de son subordonné en s'immisçant de façon trop insistante dans ses affaires. L'appréciation informelle sera souvent préférée par les deux parties.

avoir de modèle universel d'appréciation du personnel, quand bien même une pratique aurait fait abondamment ses preuves dans un contexte déterminé. Les comportements d'imitation de pratiques qui « marchent » ailleurs ou de transposition de modèles issus de pays performants sur le plan économique ne sauraient être envisagés sans un maximum de précautions. Il s'agit de s'assurer que les pratiques concernées sont bien « compatibles » avec les modes de gestion habituels du pays d'implantation. Cette approche constitue en quelque sorte un appel général à la prudence.

Mais surtout, cette analyse soulève des questions plus précises quant à l'introduction en France de certaines pratiques d'appréciation. En effet, les idées d'évaluation formalisée à travers une procédure et des critères, ou d'évaluation des performances au regard des objectifs fixés, de sanction et de récompense liées à la plus ou moins bonne atteinte des objectifs, sont manifestement en phase avec le modèle américain du contrat *fair* entre le supérieur et son subordonné. La question de leur pertinence pour les entreprises françaises se trouve posée : la diffusion massive, avec un succès mitigé des pratiques formalisées d'appréciation, inspirées par la démarche objectifs/performances, ne procède-t-elle pas d'un présupposé discutable de compatibilité avec la « logique de l'honneur », si dominante en France ?

Il n'est pas question de surestimer la variable culture nationale et d'exclure toute possibilité d'apprentissage. La « logique de l'honneur » ne rend pas forcément compte des cultures organisationnelles de toutes les entreprises françaises, d'autant que la montée en puissance depuis le début des années 1990 des approches de certification a certainement beaucoup affaibli la réticence à la formalisation ou son caractère exceptionnel dans les firmes françaises. La culture du contrat peut aussi être très présente dans certaines entreprises françaises. Il est cependant possible d'utiliser la grille des cultures nationales pour évaluer des distances entre cultures afin d'en tenir compte dans l'aménagement d'étapes ou de paliers d'apprentissage de méthodes importées.

2 Le regard psychosociologique sur l'entretien d'appréciation

Le schéma explicatif que nous voudrions introduire ici est en partie contradictoire avec la démarche en termes de culture nationale. C'est un schéma universaliste, qui met en évidence des difficultés intrinsèques de la situation d'entretien d'appréciation. On peut atténuer la divergence d'analyse avec le courant théorique précédent en soulignant que l'entretien d'appréciation n'est qu'un moment du processus d'appréciation[1]. Les analyses de P. d'Iribarne portent sur un champ plus large, même lorsqu'il est question d'appréciation. Les réponses apportées face au dilemme universel que nous présentons peuvent différer d'un contexte national à l'autre et encourager des attitudes ou comportements plus ou moins facilitants.

1. De plus, il existe des procédures d'appréciation sans entretien d'appréciation.

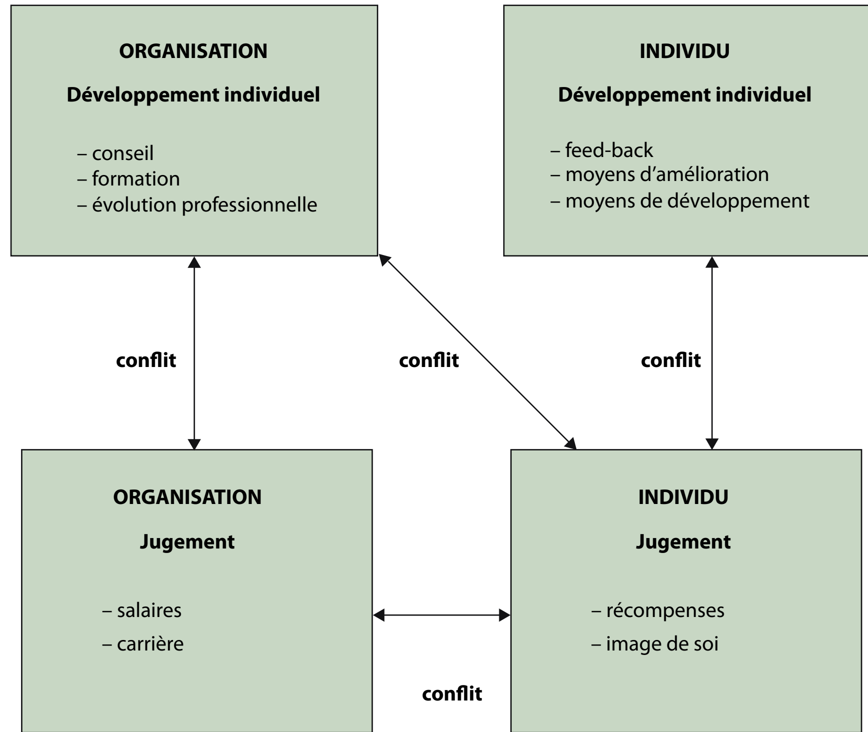
2.1 Les deux dimensions conflictuelles de l'entretien d'appréciation

L'analyse présentée (Porter, Lawler, Hackman, 1975) repose sur la dualité des enjeux que représente l'appréciation pour chacun des protagonistes de l'entretien d'appréciation. L'appréciation comporte en effet deux fonctions : « juger » et « développer ». Quelles que soient les sanctions associées à l'appréciation, l'entretien met en jeu à plus ou moins long terme un jugement sur l'apprécié. Celui-ci sait que l'appréciateur est en train de se forger une opinion, si ce n'est pas déjà fait. L'appréciateur aura tôt ou tard à prendre position sur une évolution de salaire, sur une promotion ou sur une évolution professionnelle dont il sera la plupart du temps, comme nous l'avons vu, très partiellement décideur. L'appréciateur sait donc qu'il lui revient de formuler un jugement.

L'entretien d'appréciation ne sert pas seulement à juger. Son but, c'est aussi de se donner les moyens d'améliorer les performances, de diagnostiquer les difficultés rencontrées dans le fonctionnement opérationnel et d'y remédier. L'entretien n'est qu'un moyen au service d'une envisageable amélioration continue. Il faut pouvoir analyser ce qui fait problème pour trouver des réponses adaptées. Ceci suppose une confiance réciproque, un échange approfondi d'informations, une volonté de mettre à plat ce qui ne va pas. Ce n'est pas facilité par la dimension jugement de l'entretien.

Les deux enjeux de l'entretien engendrent des attitudes contradictoires. Autant le jugement induit une attitude défensive (ne pas dire quelque chose qui pourrait se retourner contre soi) et suppose une certaine distance de la part de l'appréciateur, autant l'empathie que requiert le diagnostic des difficultés rencontrées par l'apprécié ne rend pas très facile la formulation d'un jugement sévère. Elle incline à la compréhension plutôt qu'à l'accablement.

Les enjeux de l'entretien engendrent des conflits internes pour chaque protagoniste comme des conflits entre appréciateur et apprécié. La figure 7.5 récapitule les différents conflits qui peuvent se croiser au cours de l'entretien. Les protagonistes ne sont pas simultanément en phase sur chacun des enjeux. L'un peut être obnubilé par le jugement au moment où l'autre cherche à promouvoir du développement (de l'élucidation des difficultés et de la définition de moyens à mettre en œuvre pour améliorer) et vice versa.



Source : d'après Porter L.W., Lewler E.E. et Hackman J.R., *Behavior in Organizations*, New York, McGraw-Hill, 1975.

Figure 7.5 – Les conflits inhérents à l'entretien d'appréciation

2.2 La gestion des deux dimensions

Ce dilemme pose la question du moment le plus propice pour le jugement : avant, pendant ou après l'entretien.

Nous avons déjà évoqué le cas Kodak qui distingue deux moments dans la démarche d'appréciation : celui du jugement et celui du développement. Le collège ad hoc a une fonction prioritaire de jugement : il statue en l'absence de l'apprécié. Le responsable hiérarchique lors de l'entretien avec l'apprécié est avant tout tourné vers le développement : faut-il redéfinir le poste ? faut-il envisager une formation ?… Le rôle du responsable hiérarchique est rendu moins contradictoire car le jugement est intervenu en amont de l'entretien avec l'apprécié.

L'entreprise OP dont nous avons présenté le cycle annuel de gestion des ressources humaines (voir l'exemple section 2 § 2.4) est dans une perspective d'individualisation de la rémunération. La hiérarchie est plus préoccupée par ses missions techniques que par ses responsabilités managériales. Elle fuit les situations de face-à-face et préfère les

évolutions égalitaires de rémunérations plutôt que la différenciation en fonction des performances. Même si cela fait partir les meilleurs contributeurs, c'est une pratique moins conflictuelle car chacun comprend bien qu'il a à attendre son tour. La procédure adoptée force le hiérarchique à prendre position sur une échelle d'appréciation à cinq positions (performance exceptionnelle à performance insuffisante) lors de l'entretien. De facto, une forte priorité est donnée au jugement dans l'entretien.

Nous avons eu l'occasion de travailler avec une entreprise de la sidérurgie qui avait une position tout à fait différente. Elle demandait à ses appréciateurs de ne pas porter de jugement au cours de l'entretien. Elle se méfiait des jugements à chaud qu'elle considérait comme trop exposés aux biais (d'actualité, de halo, de valeur moyenne…). Elle n'éludait pas la responsabilité hiérarchique de jugement de l'apprécié. Il y avait bien à prendre position par rapport à l'évolution de la rémunération, par exemple, mais cela devait se faire à froid. L'entretien était plutôt tourné vers l'élucidation des difficultés et vers le développement.

Chacun de ces cas illustre un parti pris singulier par rapport au dilemme « juger-développer » inhérent à l'entretien d'appréciation.

3 La sociologie de la régulation

L'énergie qu'une organisation doit dépenser pour implanter un système formalisé d'appréciation est considérable : conception du dispositif et des supports, information et formation des appréciateurs et appréciés, suivi de l'avancement et exploitation des décisions ou actions retenues lors des entretiens. L'expérience des organisations semble montrer que dès que la pression des dirigeants et de la fonction ressources humaines se relâche, les pratiques d'appréciation se dégradent ou s'enlisent. L'indicateur du taux de réalisation d'entretiens accuse en général une baisse plus ou moins rapide et souvent conséquente. Une fatalité pèserait donc sur les modalités formalisées d'appréciation qui seraient irrésistiblement tirées vers la ritualisation ou l'abstention.

Une interprétation en termes de ritualisation a déjà été avancée plus haut[1] : dès que l'acuité des enjeux devient moins perceptible, appréciateurs et/ou appréciés préfèrent simuler les figures de l'appréciation plutôt que de s'en servir comme d'un moyen pour traiter de façon contradictoire des problèmes et pour prendre des décisions parfois difficiles. La baisse du taux de réalisation des entretiens peut ainsi être comprise comme le souci partagé par les appréciateurs et les appréciés de s'épargner des tensions et une corvée !

Si la ritualisation bureaucratique constitue un phénomène d'observation courante et une interprétation utile, puisqu'elle conduit à s'intéresser aux enjeux, elle ne doit pas dispenser de la recherche d'autres grilles de lecture. La théorie de la régulation conjointe (Reynaud, 1988) nous aide à regarder autrement les réactions à la mise en place ou à la redéfinition des dispositifs d'appréciation. Au lieu de nous focaliser sur les règles formelles

1. Voir section 1, § 4.

produites par la direction et sur les résistances qu'elles suscitent, cette théorie nous invite à prendre en compte les règles souvent tacites en vigueur entre les acteurs concernés. Elle nous propose de comprendre en termes de négociation les règles effectivement adoptées. Ainsi, la régulation de contrôle promulguée par la direction rencontre la régulation autonome des salariés ; la régulation conjointe est le produit des négociations entre acteurs autour des deux régulations précédentes.

Nous proposons donc d'assimiler les prescriptions de la direction en matière de dispositif formalisé d'appréciation à une régulation de contrôle. Nous faisons l'hypothèse qu'il n'existe pas d'unité organisationnelle qui fonctionne sans jugement sur les performances et sur les comportements de ses membres et qui ne prenne pas quelque mesure en conséquence. Ces dispositifs d'appréciation le plus souvent informels peuvent être analysés comme une régulation autonome. Ils procèdent de régulations forgées au fil des ans. Chaque introduction de nouvelles règles menace de remettre en cause ces pratiques. Les réactions du personnel de l'entreprise publique aux impulsions successives de la direction en matière d'appréciation, évoquées au début de ce chapitre, peuvent être interprétées dans ces termes. De manière générale, les décalages constatés entre le modèle promu par la direction et les pratiques effectives suscitent des négociations autour de la règle. Il ne s'agit pas de dysfonctionnements mais d'un décalage classique, normal entre réel et prescrit.

EN PRATIQUE

Application de la régulation conjointe à l'appréciation

Les Salins du Midi ont lancé, il y a quelques années, une démarche formalisée d'appréciation du personnel ouvrier dans un de leurs établissements (Cadin, Terrade, 1991). Craignant une polarisation excessive des entretiens d'appréciation sur les questions salariales, la direction a planifié ces entretiens à une période éloignée des décisions de rémunérations. Après déroulement de la campagne d'entretiens, maîtrise et ouvriers ont été d'accord pour demander une modification de la période de réalisation des entretiens : ils ont souhaité que ceux-ci interviennent en amont des délibérations salariales. On peut lire ces ajustements en termes de régulation conjointe. La règle de contrôle proposée par la direction évacuait la dimension rémunération. Engagés dans un exercice qu'ils s'étaient approprié, les acteurs de l'appréciation ont fait une pression pour que la règle de contrôle se transforme.

Afin de tenir compte des expériences vécues par les différents protagonistes, cet établissement fait retravailler périodiquement les supports et procédures d'appréciation par des représentants des appréciateurs et des appréciés. Ainsi, maîtrise et ouvriers redéfinissent les supports ouvriers ; cadres et maîtrise font de même pour les supports maîtrise et ainsi de suite. Cette démarche qui prend acte, en quelquesorte, des régulations conjointes ne va pas dans le sens d'une standardisation des supports d'appréciation.

L'apport de la théorie de la régulation conjointe à la problématique de l'appréciation réside dans la prise en compte de remontées qui ne vont pas forcément dans le sens d'une convergence ou d'une standardisation des pratiques d'appréciation d'une organisation. Il est préférable de privilégier l'appropriation par les différents acteurs, quitte à ce que les modalités en soient plus locales que générales.

La procédure d'appréciation formalisée est très largement définie par la direction. Son évolution peut procéder de pressions exercées par les appréciateurs comme par les appréciés. Sa pratique effective dépend de ce que les protagonistes veulent bien en faire.

Dans la quatrième section, nous allons encore élargir la perspective et dresser un panorama faisant intervenir l'appréciation formalisée, l'appréciation informelle, mais aussi les pressions exercées et subies par le manager dans l'exercice de son activité. Autrement dit, l'évaluation formalisée n'est-elle pas décalée ou marginale par rapport aux besoins des managers et aux exigences qui pèsent sur eux ? Son formalisme est-il pertinent par rapport aux pressions qu'ils vivent, par rapport au type de jugement qu'ils doivent exercer pour mener à bien leur propre activité ? Se poser cette question, c'est une autre manière d'essayer de comprendre le faible succès de l'appréciation formalisée auprès des cadres.

Section 4
L'appréciation formalisée et la pression évaluative

L'appréciation informelle et l'appréciation formalisée sont-elles dans un rapport de vases communicants ? Plus d'appréciation formalisée conduit-il à moins d'appréciation informelle ?

L'intensification de l'appréciation informelle se fait-elle au détriment de l'appréciation formalisée ?

Nous souhaitons inscrire ce questionnement en nous plaçant dans la perspective de l'approche cognitive du métier de manager. Il nous semble utile d'évoquer cette perspective dans le cadre de ce chapitre parce qu'elle place le jugement et l'évaluation au cœur de l'activité du manager. Nous avons vu que si l'appréciation ne se réduit pas à la production d'un jugement, cela en constitue un enjeu important. Si le manager est quelqu'un qui gère du jugement, comment situer l'appréciation formalisée dans cette activité évaluative ? Si l'activité évaluative est si centrale, comment se fait-il que l'appréciation formalisée suscite tant de réticences ?

Pour instruire ces questions, il nous faut dans un premier temps mettre en place le raisonnement qui fait de l'évaluation une activité permanente du manager, puis dans un second temps interroger le contexte qui suscite cette conceptualisation du métier de manager. Cette conceptualisation n'émerge pas par hasard et n'est sans doute pas sans conséquence sur l'activité évaluative en général. Nous reviendrons enfin sur quelques tendances en matière d'appréciation formalisée.

I La dimension évaluative de l'activité du manager

D'emblée, J. Girin aborde la situation de gestion en termes de jugement : « Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (Girin, 1990). Dans sa conceptualisation des « agencements organisationnels » (Girin, 1995), il fait intervenir un deuxième ingrédient : la théorie de l'agence[1]. Le manager serait celui qui dit : « Débrouillez-vous ! Je ne veux pas le savoir ! C'est votre boulot ! », parce qu'il n'a pas le temps, la capacité ou le goût de faire lui-même. Il donne mandat à quelqu'un de faire quelque chose pour lui. H. Laroche (2001) se place dans cette perspective et propose de regarder le manager comme un managé (quelqu'un qui reçoit un mandat), avant même de s'intéresser à la manière dont ce manager dirige son équipe de collaborateurs.

1.1 Le manager « managé »

Le manager est quelqu'un qui reçoit une délégation de son supérieur hiérarchique, mais aussi d'autres acteurs de l'organisation (les chefs de ses chefs, les services fonctionnels…). La conséquence de ce parti pris est qu'elle en fait une figure exposée au jugement d'autrui. Le manager est celui dont la condition est d'être en permanence sous le regard évaluatif d'autrui.

Cela le conduit à déployer tout un ensemble de stratégies :

- les différents « juges » n'ayant pas tous la même importance et comme il n'est pas possible de plaire à tout le monde, le manager est contraint de hiérarchiser le poids accordé aux différents juges potentiels. Autrement dit, il arbitre entre les juges (en fonction de leur pouvoir ou de leur utilité au regard de ses projets). Il privilégie les critères de ceux qui lui importent le plus ;
- il contrôle autant qu'il le peut tout ce qui influence l'opinion des juges sélectionnés : son image, son allure, les impressions qu'il génère, les documents qu'il produit, son langage… ;
- il aide ses juges à évaluer son action et leur fournit des critères susceptibles de lui être favorable.

L'enjeu de ces efforts est certes d'être « bien vu » et de bénéficier des avantages que cela peut procurer. C'est surtout d'accéder à des ressources au moindre coût. De même qu'une bonne cotation auprès d'une agence de notation permet à une entreprise de bénéficier de conditions plus favorables de la part de ses banquiers et donc d'avoir un avantage compétitif sur ses concurrents, la bonne réputation du manager lui permet d'avoir moins d'énergie à dépenser pour obtenir des ressources supplémentaires ou les moyens des projets qu'il entend développer. Comme le montrent J.-F. Manzoni et J.-L. Barsoux (2003), le coût de la défiance est prohibitif[2].

1. Cette théorie fait l'objet d'un Repères au chapitre 2.

2. Les auteurs parlent du « syndrome de l'échec programmé » pour rendre compte de la spirale dans laquelle se trouve celui dont on se défie.

1.2 Le manager et son équipe

Regarder le manager comme un « managé » ne signifie pas que celui-ci n'est que « managé » et qu'on se refuse à prendre en compte ses responsabilités d'encadrement d'équipe. Le propos est au contraire de revisiter le management d'équipe à la lumière de cette centralité de l'exposition au jugement d'autrui.

Le manager sait qu'il a à rendre compte des écarts inévitables entre les réalisations et les prévisions. Son rôle, c'est d'absorber les écarts de façon à ne pas susciter l'inquiétude de ses mandants : mettre en avant les écarts positifs et escamoter, habiller, justifier sans s'enfoncer les écarts négatifs. Une large partie de l'activité du manager consiste à repérer les risques de dérive par rapport aux objectifs. Il évalue donc en permanence ses collaborateurs pour vérifier que tout est sous contrôle, qu'il peut leur faire confiance, qu'il n'y a pas lieu de déclencher une correction de trajectoire avant qu'on soit dans le mur.

Cette manière de regarder le travail du manager correspond à la perspective de la rationalité limitée : les ressources d'attention du manager comme de ses collaborateurs ne sont pas infinies et il est condamné à gérer son attention. L'attention est une ressource rare et il convient de l'allouer de façon efficace. Le manager s'efforce d'être vigilant et de scruter les indicateurs qui lui semblent pertinents. Il fait « attention à l'attention[1] » de ses collaborateurs. Il oriente leur attention pour leur faire prendre en compte ce qui est important ou d'actualité. Les choses évoluent rapidement et la priorité d'hier n'est plus celle d'aujourd'hui[2].

L'activité évaluative est donc au centre des préoccupations du manager. Certes dans une organisation, tout le monde n'est pas manager. Le manager a des enjeux et des ressources que n'ont pas ceux qui sont collaborateurs sans responsabilité d'encadrement. Mais on peut aussi se demander si l'évolution des organisations n'expose pas tout un chacun, de plus en plus, à ces jugements d'autrui et à un déploiement de vigilance constant.

2 Les effets d'une pression évaluative croissante

Plus la pression à laquelle est soumise l'organisation est forte et plus l'activité évaluative s'intensifie. La condition du manager devient emblématique et reflète celle de bien d'autres membres de l'organisation au fur et à mesure de l'ouverture de l'organisation.

2.1 Une entreprise plus ouverte que par le passé

F. Dupuy (2005), à l'instar de bien d'autres auteurs, considère que les années quatre-vingt-dix ont été marquées par la montée en puissance du client et de l'actionnaire[3]. Il met en évidence un processus de « déprotection », qui rapproche la condition des cadres de celle des autres salariés :

> « Les façons de travailler dans des univers segmentés, séquentiels, clairs, issus du taylorisme bureaucratique, apportaient à ceux qui en bénéficiaient de solides contre-feux à la pression de l'environnement, celle des collègues ou des clients » (Dupuy, *ibid*., p. 9).

1. C'est la notion de *heed* introduite par Weick, 1993.

2. Ces différents éléments tendent à mettre en cause l'utilité – pour le manager tout au moins – d'une évaluation à caractère annuel.

3. Voir le chapitre 2 à ce propos.

L'entreprise contemporaine fait pénétrer à l'intérieur de l'entreprise les exigences des clients et de bien d'autres parties prenantes externes. L'affichage du cours de l'action dans l'atelier fait métaphore de cette intrusion de l'environnement au cœur de l'organisation. Une autre manière d'illustrer la dépendance vis-à-vis de l'environnement consiste à pointer le poids croissant de référents externes échappant en partie à l'organisation concernée : cours de la bourse, notation par des agences externes (notation financière, notation extra-financière…), opinion des médias, campagnes d'organisations non gouvernementales ou d'associations de consommateurs… Potentiellement de plus en plus d'acteurs de l'organisation sont jugés en tout ou partie sur la base de référents externes sur lesquels ils n'ont qu'une prise assez limitée[1].

2.2 La part de confusion des mandats

L'analyse du manager, esquissée plus haut, correspond à une vision de l'organisation conçue comme une pyramide de mandats. Tout en s'inspirant de la théorie de l'agence (l'organisation comme cascade de principaux donnant des mandats à des agents), J. Girin la revisite en mettant en question le présupposé de clarté des mandats. La théorie de l'agence postule que, dans une organisation, le mandat confus est l'exception et le mandat clair la règle. Et si c'était l'inverse : si le mandat clair était l'exception et le mandat confus la règle ? Il n'est en effet pas du tout évident que le mandant ait intérêt à être clair, soit capable de formuler des mandats clairs ou de s'en tenir aux mandats qu'il a accordés. Dans le film de C. Klapisch intitulé Rien du tout (1992), Monsieur Lepetit, interprété par Fabrice Luchini, se voit confier par l'actionnaire la responsabilité du redressement d'un grand magasin. Il fait un gros effort de mobilisation des salariés et est couronné de succès. L'actionnaire le remercie, car cette opération va lui permettre de vendre le magasin dans des conditions bien meilleures que dans la situation initiale. Disons qu'il s'agissait d'un mandat caché, dont les tenants et les aboutissants n'avaient pas été explicités par le mandant.

Il faut introduire aussi les « objets[2] » utilisés par les mandants quand il s'agit d'apprécier la réalisation des mandats. Un mandat clair peut se mesurer en termes de résultat. Un mandat confus fait intervenir des résultats, des indices, des comportements… Même si les organisations revendiquent une culture de résultats, la pression à laquelle leurs membres sont soumis les conduit à se saisir de tous les indices disponibles pour anticiper les écarts possibles et intervenir préventivement auprès des collaborateurs. Selon ce courant d'analyse, l'activité évaluative informelle n'est certainement pas en train de se relâcher !

Le détour par l'activité évaluative du manager permet d'approfondir l'appréciation informelle et de la contraster avec l'appréciation formalisée. L'activité évaluative du manager ne se réduit pas à une opération clandestine, marginale et un peu couarde. C'est une activité continue indissociable du faire faire[3]. Elle fait feu de tous bois et se sert de résultats, de comportements comme d'indices pour s'alimenter[4]. Elle est peu soucieuse de justice et de bilan rétrospectif[5]. Elle est tournée vers l'avenir et cherche à prévenir autant qu'à récompenser. Elle se manifeste par des signaux, du marquage

1. Nous allons retrouver un peu plus loin l'appréciation formalisée mais on peut noter au passage que l'appréciation formalisée a souvent un peu de mal à prendre en compte la pression évaluative de l'environnement.

2. Voir les composantes de l'appréciation, § 2.2 de la section 2.

3. L'évaluation formalisée est discontinue, le plus souvent annuelle.

4. L'évaluation formalisée s'efforce de spécifier les critères d'évaluation.

5. L'évaluation formalisée est rétrospective : elle confronte les réalisations finales par rapport aux objectifs spécifiés en début de période.

d'attention (cette façon d'orienter l'attention du collaborateur), des pressions de tous ordres (l'expression : « mettre la pression » traduit assez bien cette idée).

On comprendra aisément que l'activité évaluative informelle n'est pas en voie de régression dans un univers toujours plus exposé aux pressions de l'environnement, qu'elles émanent de *shareholders* ou de *stakeholders*.

3 Quelques vecteurs de développement de l'appréciation formalisée

Si la pression des jugements évaluatifs ne diminue pas, qu'en est-il de l'évolution de l'appréciation formalisée ? L'insatisfaction des acteurs de l'appréciation formalisée et l'entropie spontanée des systèmes d'appréciation provoquent-elles une érosion lente, mais inexorable, des dispositifs d'appréciation formalisée ?

On ne dispose pas d'éléments statistiques fiables pour répondre à cette question. On est, pour le coup, forcé de s'en remettre à des indices pour caractériser des tendances[1]. Les enquêtes très partielles dont on dispose n'attestent aucune régression de l'appréciation formalisée. Il semble même que plusieurs stimulants poussent au développement de l'appréciation formalisée.

3.1 La multiplication des sources d'information mobilisées

Les technologies de l'information (NTIC) multiplient les capteurs de performances ou tout simplement les éléments de mesure de l'activité. Les centres d'appel (Stuchlik, 2002) constituent sans doute un cas extrême, mais illustrent de façon emblématique la profusion de mesures rendues disponibles. Leurs outils de distribution automatique d'appels (ACD) et de numéroteur prédictif fournissent des statistiques individuelles quotidiennes et mensuelles, qui servent aux calculs de primes individuelles et permettent de détecter ceux qui sont « sur la mauvaise pente (*Ibid*., p. 3) ». Pour prendre un exemple dans un autre secteur, des traitements informatiques sophistiqués des ventes en pharmacie permettent de mesurer les performances des visiteurs médicaux auprès des médecins.

Les enquêtes systématiques ou ponctuelles de satisfaction de la clientèle se développent : le recours au support technique des fournisseurs informatiques déclenche de plus en plus souvent une démarche de mesure de la satisfaction du client. Il n'est pas rare d'entendre à l'occasion de la consultation téléphonique de certains organismes, un message prévenant que l'appel peut être enregistré pour des exploitations en termes d'évaluation de la qualité du service rendu.

Au-delà des dispositifs basés sur les NTIC, le recours au « client mystère » se multiplie. Il permet d'objectiver les performances qualitatives de nombreuses activités en rapport avec la clientèle. Les exemples évoqués s'inscrivent en partie dans des démarches qualité qui visent à mesurer chaque fois que c'est possible le fonctionnement des différents processus

1. Les vecteurs de renforcement de la pression évaluative, tels que les agences de notation, recourent, largement à la formalisation (indicateurs quantifiés…) pour augmenter leur influence.

placés sous contrôle. Ces flux de mesures tendent à estomper la frontière entre jugement évaluatif continu et appréciation formalisée discontinue.

3.2 L'enrichissement des référentiels associés aux dispositifs d'appréciation

Dans le cadre de la section 2 relative aux composantes d'un système d'appréciation nous avons évoqué l'objet : compétences. L'adoption par un nombre croissant d'entreprises de référentiels de compétences de plus en plus sophistiqués constitue un autre axe de développement de la formalisation de l'appréciation. C'est une retombée de la diffusion des démarches compétences évoquées dans le cadre du chapitre sur les rémunérations. Mais si beaucoup d'entreprises se réfèrent à la notion de compétences, elles ne sont pas très nombreuses à en avoir fait la base de leurs systèmes de rémunérations. Elles sont cependant plus nombreuses à utiliser la notion de compétence pour apprécier le professionnalisme de leurs collaborateurs et pour le faire évoluer.

Qu'est-ce qu'un référentiel de compétences ?

> « Le référentiel de compétences est un document qui identifie les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier. Il permet à chaque salarié de se situer par rapport aux exigences actuelles et futures de son métier dans le cadre d'un parcours professionnel. Il permet d'objectiver les appréciations portées sur le professionnalisme de chacun » (Masson, Parlier, 2004).

Les efforts des branches professionnelles pour mener des études prospectives relatives à l'évolution de leurs emplois ont contribué à la construction de référentiels de compétences au niveau sectoriel et ont pu jouer un rôle d'entraînement des entreprises. L'expérience du secteur bâtiment-travaux publics est souvent citée pour son caractère innovant. Les entreprises de cette fédération ont accès à une banque de données nationale des métiers, à un outil informatique d'adaptation à leur situation particulière et à un appui de type conseil (Contassot, 2003). L'outil propose des compétences et des activités associées pour chacun des métiers types. Il faut souligner cependant qu'un référentiel de compétences doit être adapté à l'entreprise. Les formulations doivent être appropriées par les utilisateurs sous peine d'être délaissées.

Les référentiels se multiplient et constituent de plus en plus souvent une toile de fond assez formalisée des dispositifs d'appréciation.

3.3 La mise à disposition d'éléments de feed-back aux individus et aux groupes

Un nombre croissant d'entreprises semble s'engager dans une voie consistant à multiplier les feed-back mis à disposition de leurs salariés, notamment leurs managers. Nous ne saurions quantifier la force de cette tendance, mais elle mérite d'être soulignée, car elle constitue sans doute une piste de réponse à l'intensification des pressions évaluatives formelles et informelles.

La SNCF est engagée dans une démarche de développement de la culture de résultats et de prise en compte des clients. Nous avons vu que cet effort était largement repris dans les supports d'appréciation formalisée. Elle met, de plus, à disposition de ses cadres et dirigeants des outils d'auto-évaluation de leurs capacités managériales, de diagnostic des compétences managériales ou de type 360°. Les outils proposés ne sont pas les mêmes selon les niveaux de responsabilités exercées. Ils sont facultatifs. Ils peuvent être complétés par des outils collectifs d'évaluation : 360° d'équipe, des baromètres d'établissement…

On rétorquera qu'il s'agit de répondre à plus d'évaluation par encore plus d'évaluation, que ces dispositifs ne visent qu'à faire intérioriser une discipline de la performance (Ehrenberg, 1992 ; Beauvois, 1994 ; Le Goff, 1996 ; Gaulejac (de), 2005 ; Aubert, Gaulejac (de), 1990), que c'est une forme de la servitude libérale… Mais doit-on condamner les possibilités laissées à chacun de s'entraîner et d'élaborer des stratégies de réponse ? Vaut-il mieux être exposé sans préparation à des retours parfois douloureux ou à des mesures de rétorsions insidieuses ?

On manque de travaux sur la diffusion des démarches 360° et sur les conditions de mise en œuvre de cet outil. Est-ce vraiment un vecteur de développement personnel ? Quels relais de développement personnel sont effectivement accessibles ? Le coaching en constitue-t-il un, au-delà de l'abondante littérature qu'il suscite (Pezet, 2005) ?

Conclusion

L'appréciation formalisée comme l'activité évaluative informelle restent des questions d'actualité et l'heure n'est pas au dépérissement de ces pratiques. La définition de J. S. Bowman avec laquelle ce chapitre a été initié conserve également toute son acuité. Quelques pistes ont été évoquées pour aider l'appréciateur, ne serait-ce que sous la forme de conseils pour procéder à un feed-back. Mais quelle aide pour celui qui est appelé à recevoir un feed-back, parfois récurrent, que ce soit d'un supérieur hiérarchique, de clients ou de collègues ? Si le feed-back positif ne pose pas de problème, comment supporter du feed-back négatif ?

Blanchard (1998) propose « d'accepter que l'individu ne se réduise pas à sa performance ». C'est l'idée déjà rencontrée consistant à dissocier la personne de ses comportements ou productions.

Cela ressemble à une fiction mais ne peut-on la repenser et l'interpréter en revenant à la théorie de l'attribution ? Celle-ci nous explique que nous sommes exposés à l'erreur fondamentale. Nous avons tendance à attribuer à la personne ce qui peut relever d'une attribution au contexte. Ne peut-on considérer que cette erreur fondamentale concerne aussi les feed-back que nous recevons ? Nous avons tendance à considérer qu'ils mettent en cause notre être. S'ils sont négatifs c'est que nous ne sommes pas bons. Plutôt que de faire jouer l'attribution à la personne, n'est-il pas plus fécond de privilégier l'analyse du contexte ?

N'est-ce pas elle qui permet de remettre l'ouvrage sur le métier, d'analyser les présupposés comme les choix effectués dans nos actions, puis d'imaginer d'autres manières de faire ?

L'essentiel

Pourquoi donc l'appréciation suscite-t-elle tant d'appréhension, de malentendus et de frustration ? Quelles clés sont disponibles pour mettre en plat le dispositif d'appréciation d'une organisation, pour élucider les comportements ou stratégies des protagonistes de l'appréciation et pour faire évoluer le processus d'appréciation d'une organisation ?

- **Caractériser le dispositif d'appréciation à l'aide de la grille des composantes :**

– **la ou les visées** caractérise(nt) la ou les retombées prioritaires attendues du processus d'appréciation. Elle peut concerner l'amélioration de la performance dans l'emploi actuel et/ou la préparation des évolutions professionnelles futures ;

– **l'objet** spécifie ce qui est apprécié. Il peut s'agir de résultats, de comportements, de potentiels, de compétences ou de la personne ;

– **les acteurs** sont l'apprécié (un individu ou un collectif) et l'appréciateur (le supérieur hiérarchique direct, un collège d'appréciateurs…) ;

– **la procédure** précise selon quel calendrier, selon quelles étapes s'opère l'appréciation, qui formalise quoi et quels traitements sont effectués sur les supports de formalisation ;

– **le référentiel** est le système de valeurs sous-jacent aux pratiques d'appréciation. C'est ce qui rend l'appréciation légitime ou acceptable. L'appréciation cherche souvent à promouvoir de nouvelles valeurs.

- **Comprendre les attitudes, les comportements et les stratégies des acteurs :**

– le jeu en vaut-il la chandelle ? L'appréciation a-t-elle vraiment un impact sur les décisions de GRH comme la rémunération, la promotion, l'évolution professionnelle ? La revue des influences des théories managériales sur l'appréciation débouche sur cette clef du comportement des acteurs. Les « mises en scène » de l'appréciation (de la ritualisation à la banalisation en passant par le jeu de masques) ont souvent leur explication dans les « coulisses » ;

– l'entretien d'appréciation est un exercice contradictoire. Non seulement il s'agit de s'expliquer (se porter la contradiction), mais il s'agit aussi de gérer une pluralité de conflits (entre acteurs et internes à chaque acteur) qui tiennent à l'ambiguïté « juger-développer » inhérente à l'appréciation. Que peut-on se permettre de mettre sur la table ?

– la procédure d'appréciation est une chose, ce qu'en font les acteurs en est une autre. La procédure donne lieu à négociation tacite ou explicite comme le montre la sociologie de la régulation conjointe. Même si l'appréciation formalisée se perfectionne (en intégrant plus de données objectives, en précisant ses standards et référentiels, en fournissant des modalités de feedback facultatives…) l'activité évaluative informelle ne régresse pas pour autant. L'analyse du métier de manager nous le démontre avec force.

- **Les dispositifs d'appréciation et l'incitation au changement :**

– l'appréciation est un moyen de faire passer des messages. Le manager l'utilise de façon autant prospective (focaliser l'attention et orienter dans la direction souhaitée) que rétrospective (récompenser). L'organisation s'en sert aussi comme d'un vecteur de changement pour promouvoir de nouvelles valeurs et de nouveaux comportements ;

– la pression évaluative à laquelle est soumis chaque membre de l'organisation à travers les appréciations formalisées ou informelles ne diminue pas. L'ego du sujet peut-être mis à rude épreuve par la multiplication des feedbacks. La théorie de l'attribution peut aider le sujet à se protéger tout en engageant expérimentations et actions correctives.

Chapitre 8

MOBILITÉ ET GESTION DES CARRIÈRES

Lorsqu'un besoin de main-d'œuvre se déclare dans une organisation, elle a le choix de recruter sur le marché du travail ou de trouver au sein de sa propre structure la ou les personnes nécessaires. Dans ce chapitre, nous envisageons le cas du recours à la structure interne, le recrutement ayant fait l'objet du chapitre 6.

La question se pose alors immédiatement de l'intérêt que l'entreprise peut trouver à construire une relation stable avec ses salariés. Mettre en place une gestion des carrières, c'est implicitement reconnaître qu'il est utile, voire indispensable, d'assurer une certaine stabilité du personnel. Nous nous interrogerons donc dans ce chapitre sur les raisons qui peuvent justifier une telle nécessité.

En outre, décider de recourir en priorité à la main-d'œuvre disponible dans l'entreprise suppose que celle-ci soit mobile de manière à pouvoir s'adapter dans des délais raisonnables aux besoins de l'entreprise. Nous analyserons donc les multiples pratiques de mobilité qui existent dans les entreprises, à la lumière des modèles sociétaux relativement structurants.

Le modèle dominant, celui de la carrière organisationnelle, si on le résume grossièrement, postule d'une part que les individus effectuent l'essentiel de leur carrière au sein d'une seule et même organisation et d'autre part que cette carrière – principalement ascendante – est prise en charge, pour sa gestion, par l'entreprise.

Les postulats qui sous-tendent ce modèle ne vont plus de soi aujourd'hui, car les conditions objectives dans lesquelles se sont développées les pratiques de gestion de mobilité ont évolué, de même que leurs effets actuels, si bien que la notion même de carrière mérite d'être questionnée.

Si l'on définit la carrière comme la succession dans le temps des expériences professionnelles d'une personne (Arthur *et al.*, 1989), on sort alors du strict champ de l'organisation. La pertinence du modèle dominant se trouve également interrogée.

Nous analyserons donc les évolutions des pratiques, en particulier au regard des exigences économiques actuelles et de la situation de l'emploi.

Nous nous appuierons sur les apports de travaux récents qui s'intéressent plutôt aux trajectoires professionnelles des individus pour éclairer ces évolutions.

Plan du chapitre

Section 1
Les principales caractéristiques du modèle dominant

Dans le cadre organisationnel, carrière et mobilité sont des notions chargées d'implicites forts. La notion de carrière est généralement perçue positivement, dans la mesure où elle s'apparente à une trajectoire ascendante grâce à laquelle l'individu progresse régulièrement vers le haut de la hiérarchie. La mobilité, qui implique l'idée de changement, est en revanche davantage chargée de connotations négatives, car elle ne suppose pas forcément une trajectoire ascendante et n'est pas chargée des mêmes significations. Nous explicitons d'abord dans cette section, les représentations communes autour de ces notions puis présentons les pratiques des entreprises (dimension micro) pour aborder ensuite des aspects organisationnels et sociétaux (dimension macro).

I La mobilité : une réalité hétérogène

La gestion de la mobilité se présente comme une pratique fondamentalement contingente pour au moins trois raisons :

- un même vocable recouvre des réalités très différentes ;
- les pratiques identifiables sont étroitement liées aux caractéristiques propres à l'organisation qui les met en place et aux politiques qui les sous-tendent ;
- l'existence même de pratiques de mobilité suppose que soient réunies des conditions précises.

1.1 Les différentes formes de mobilité

On distingue habituellement trois formes de mobilité.

La mobilité verticale ou promotion

Elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations. Elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression. Elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou d'un même métier, et c'est elle qui correspond au modèle traditionnel et dominant.

La mobilité horizontale, dite aussi professionnelle ou fonctionnelle

Elle désigne les passages d'une fonction ou d'un métier à un autre, sans changement de niveau hiérarchique. Parfois, on parle de mobilité interne pour désigner la mobilité fonctionnelle.

La mobilité d'environnement

Elle concerne les individus qui occupent la même fonction à un même niveau hiérarchique, mais qui changent de lieu d'exercice de leur activité (nouveau service, nouvel établissement, nouvelle région, nouveau pays, etc.). Elle est souvent synonyme de mutation. La mobilité d'environnement englobe la mobilité géographique et, partant, la mobilité internationale sous ses différentes formes (détachement, expatriation, voir Repères ci-dessous).

Repères — **La mobilité internationale**

La mobilité internationale est une pratique assez courante pour des cadres à qui l'on demande de s'expatrier. Les salariés concernés par la mobilité internationale, bien qu'ils soient couramment appelés « expatriés », relèvent en fait du statut de salariés détachés. La durée possible du détachement est comprise entre un et six ans, durée au cours de laquelle l'employeur continue à acquitter l'ensemble des cotisations sociales au régime français de Sécurité Sociale.
Si elle n'est pas nouvelle, la mobilité internationale est devenue récemment un passage obligé pour les cadres supérieurs et dirigeants des grandes firmes multinationales à qui l'on demande de pouvoir gérer n'importe quelle entité dans n'importe quel pays (*cf*. chap. 2).
La mobilité internationale constitue une forme très particulière de mobilité, pour diverses raisons. Elle suppose avant tout de faire coïncider les attentes des salariés (évoluer dans la hiérarchie, utiliser son expérience internationale dans des lieux considérés comme plus attractifs, rentrer dans son pays d'origine) avec les objectifs de l'entreprise (optimiser les compétences internationales des salariés souvent spécifiques à une région ou un pays et peu transférables ailleurs).
Elle fait souvent l'objet d'une gestion spécifique, souvent assumée par un gestionnaire ou une équipe de gestionnaires dédiés. Cette gestion suppose en effet de bien sélectionner les expatriés, de leur offrir ensuite une préparation suffisante, tant pour eux que pour les familles qui les accompagnent, et de régler toute une série de problèmes techniques et matériels (rémunération, fiscalité, déménagement et réinstallation, etc.).
La mobilité internationale présente enfin des risques non négligeables dans la mesure où les coûts engagés (voir infra la question financière) sont élevés et les risques d'échec réels, du fait de l'expatrié lui-même ou du conjoint qui ne parvient pas à s'adapter à son nouveau cadre de vie.
Ces difficultés ont contribué à faire évoluer les pratiques des entreprises vers des solutions plus souples et moins onéreuses. Ainsi, J.-L. Cerdin décrit ce qu'il nomme un « portefeuille de mobilités internationales » (2010, p. 229) constitué de :

– **missions courtes :** plus longue qu'un voyage d'affaires, la mission courte ne dépasse pas une année au cours de laquelle le salarié est envoyé dans une filiale étrangère. Il part seul, sans sa famille, et reste attaché au système d'origine (sécurité sociale et rémunération) ;

•••

- **la flexpatriation :** elle concerne les salariés qui effectuent fréquemment des voyages d'affaires mais ne s'installent pas à l'étranger. Il s'agit moins d'un choix de carrière internationale que de l'adaptation à un poste particulier ;
- **le commuting :** le salarié est affecté à l'international par l'entreprise sur une base hebdomadaire ou bihebdomadaire, sans que la famille suive. Moins coûteuse pour l'entreprise et moins perturbante pour le salarié sur le plan personnel, elle ne convient pourtant guère pour de longues périodes ;
- **les mobilités alternées :** par rapport au commuting, les salariés alternent de plus longues périodes de temps dans le pays avec des périodes de repos dans le pays d'origine, la famille y restant également.
- **la mobilité internationale virtuelle :** elle est le fait d'équipes virtuelles globales dont les membres travaillent dans différents pays et coordonnent leur travail grâce aux outils technologiques modernes.

À partir de ces différentes définitions, un effort de clarification s'impose pour rendre compte des pratiques des entreprises qui répondent à des politiques elles-mêmes différentes.

Les trajectoires professionnelles des individus dans l'entreprise sont en effet nettement déterminées par des éléments d'environnement à la fois interne et externe. Nous en présenterons ci-dessous quelques-uns parmi les plus significatifs.

1.2 L'influence des caractéristiques internes

Les caractéristiques internes de l'entreprise renvoient autant à son fonctionnement, et en particulier au comportement des acteurs, qu'à des éléments de structure ou de culture organisationnelles.

Des acteurs aux représentations ambivalentes

La diversité des pratiques de mobilité que l'on peut observer est d'abord liée à la variété des acteurs concernés, et donc à la diversité des stratégies individuelles ou collectives qui peuvent s'exprimer en matière de mobilité.

La littérature managériale, se plaçant du point de vue de la direction de l'entreprise, expose ainsi un certain nombre de représentations que partagent généralement les directions quant aux vertus de la mobilité sous ses différentes formes :

- la mobilité contribue au développement d'un brassage culturel ;
- elle oblige les salariés à sortir d'une routine professionnelle qui risque de devenir sclérosante ;
- elle constitue une importante source de motivation individuelle ;
- elle contribue, en visant le meilleur ajustement possible des ressources aux besoins, à optimiser l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise ;

- elle favorise enfin la collaboration entre les différents services et permet la diffusion des techniques de gestion et de contrôle.

En fonction de ses attentes particulières, la direction sera amenée à favoriser l'une ou l'autre des formes de mobilité.

Cependant, bien que la mobilité, quelles que soient ses formes, soit généralement valorisée aux yeux de la direction de l'entreprise, elle n'en a pas moins un coût. Non seulement elle suppose que des moyens soient octroyés, en temps, en personnel chargé de l'organiser ou en formation pour les salariés mobiles, mais elle présente également des risques : équipes désintégrées, compétences gaspillées, expérience perdue, etc.

À l'inverse, pour le salarié, la mobilité est très souvent perçue comme une gêne, voire un risque. Il peut craindre en effet de se tromper de voie, de réaliser de moins bonnes performances dans un domaine qu'il ne maîtrise pas et d'en être pénalisé, de devoir faire l'effort de se former à de nouvelles activités, etc. En contrepartie, une mobilité peut aussi se traduire positivement, en termes de rémunération, d'élargissement des compétences, de « retour au pays », etc. La mobilité présente donc pour le salarié la même ambivalence que pour l'entreprise, même si dans ses représentations les risques l'emportent plus souvent que les bénéfices.

Les stratégies développées par les salariés ne s'expriment pas uniquement dans le cadre des procédures de gestion et des normes véhiculées par l'entreprise, qui constituent une régulation de contrôle : « Elles s'insèrent dans un ensemble de contraintes techniques (transfert des compétences, structure de l'entreprise) et économiques (contraintes financières de l'entreprise et de l'individu) » (Bailly, 1995, p. 217-224). Compte tenu de ces contraintes les salariés adoptent le plus souvent des attitudes pragmatiques : ils mesurent les avantages et les inconvénients de la situation et opèrent leur choix par comparaison. Pour que la balance penche pour la mobilité, il faut que les rétributions attendues – au sens large de contrepartie à leur contribution – soient significativement supérieures.

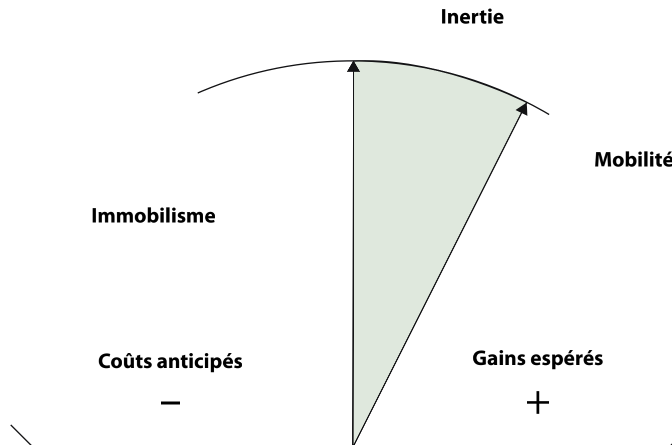


Figure 8.1 – Balance de mobilité

La zone d'inertie dite « culturelle » indiquée sur la figure 8.1 caractérise la nécessité pour les salariés d'obtenir des garanties suffisantes pour que la mobilité, d'idée séduisante, devienne réalité. L'exemple de la mobilité internationale s'avère très éclairant pour montrer comment les entreprises peuvent contribuer à faire pencher la balance, comme l'explique le « Repères » ci-dessous.

Repères — **Maximiser l'équilibre opportunités-risques pour la mobilité internationale**

La mobilité internationale, si elle peut offrir des opportunités d'évolution intéressante pour des cadres, n'en exige pas moins des coûts importants, tant financiers que sociaux ou psychologiques : déménagement dans un pays étranger, maîtrise de la langue, transplantation familiale obligeant le conjoint à quitter son activité et les enfants leur cadre scolaire, perte de son réseau amical et relationnel, etc.
Pour contrebalancer ces obstacles, les entreprises sont souvent amenées à proposer des mesures de nature variée :

- montage salarial incluant une rémunération de base relative à l'emploi occupé par l'expatrié à laquelle s'ajoutent diverses primes d'incitation (prime d'expatriation, prime liée à la difficulté ou la dangerosité du nouvel emploi, prime compensatrice des frais engagés pour l'installation du cadre et de sa famille, paiement des frais de scolarité des enfants), des systèmes permettant d'assurer un niveau de pouvoir d'achat équivalent à celui du pays d'origine (systèmes fiscaux en particulier) ainsi que des systèmes de prévoyance ;
- formation linguistique pour le salarié et sa famille ;
- préparation à l'expatriation : aspects culturels, civilisation, histoire, rapports sociaux, etc. ;
- aide éventuelle au conjoint qui devra abandonner son emploi : financement d'outplacement lors du retour, par exemple.

On estime que le coût total d'un expatrié peut atteindre trois fois son salaire de base.

Éléments structurels et culturels

L'existence de pratiques différenciées de mobilité tient également à des caractéristiques structurelles. La taille constitue un préalable essentiel : pour qu'il y ait mobilité, il faut qu'existent des opportunités de mobilité. Celles-ci sont évidemment plus limitées dans les structures de petite taille, en particulier les PME. Ces organisations ont alors plutôt recours à la polyvalence, lorsqu'un même salarié est amené à remplir plusieurs fonctions proches, presque simultanément, sans véritablement passer d'une fonction à une autre de façon durable.

Pourtant, les grandes entreprises ne disposent pas spontanément de réelles opportunités de mobilité : il est important notamment que l'unité de gestion pertinente choisie par

l'entreprise, c'est-à-dire le lieu à partir duquel les décisions en matière de gestion des ressources humaines sont prises de façon autonome, soit propice à l'organisation d'une mobilité à une échelle relativement importante. Dans un groupe constitué de plusieurs entreprises, on peut par exemple choisir de décider au niveau central du groupe, ou bien au niveau de chaque filiale. Un tel choix n'est bien sûr pas neutre. Le fait de décentraliser ce type de décisions, par ailleurs parfaitement légitime, peut contribuer à gêner la mobilité, chaque unité de gestion fonctionnant dans l'ignorance des autres, et en particulier de leurs besoins (postes à pourvoir) et ressources (individus susceptibles d'évoluer). Plus que la taille de l'entreprise elle-même, la façon dont elle organise ou pas la mobilité se révèle au moins aussi importante.

EN PRATIQUE

les conséquences liées à la création du groupe Constructor

Spécialisé dans le secteur du bâtiment, ce groupe s'est constitué au fil du temps par croissance externe, en rachetant des PME implantées localement. Soucieuse de respecter les particularismes locaux et de bénéficier de la qualité de réseaux relationnels existant sur le terrain, tant avec les clients que les architectes et les sous-traitants, la direction du groupe s'est toujours montrée extrêmement respectueuse de la spécificité de ses filiales, chacune constituée en centre de profit. La plupart des décisions concernant le personnel sont prises localement. C'est seulement en matière de rémunération que la maison mère intervient au travers de la détermination d'un pourcentage maximum d'évolution de la masse salariale.
Efficace pendant les années de constitution du groupe, cette politique a montré ses limites quelques années plus tard, sous l'effet de problèmes rencontrés dans certaines régions pour recruter du personnel qualifié et en particulier de jeunes ingénieurs. Constatant simultanément que d'autres marchés stagnaient, voire déclinaient, la direction du groupe pensa à développer la mobilité pour faciliter les échanges entre les différentes filiales régionales.
Elle s'est alors heurtée à plusieurs années de pratiques « isolationnistes », ayant contribué à faire de chaque filiale une PME régionale, très autonome, dont l'appartenance à un groupe national s'avérait tout à fait secondaire. Il fallut plusieurs années d'efforts, de modification des pratiques habituelles et de reconsidération des modes de gestion dans les filiales et dans le groupe pour parvenir à homogénéiser ces pratiques et créer une nouvelle synergie au sein du groupe.

Les valeurs propagées dans l'entreprise ont également une importance en matière de mobilité. La culture de mobilité fait ainsi partie des éléments de différenciation des pratiques observées. Avec des facteurs tels que l'absence de syndicats, une politique sociale forte et la pression exercée par les employés, la culture de mobilité permet d'expliquer

l'implication des entreprises en matière de gestion des carrières. La mobilité tant horizontale que verticale est valorisée, et constitue implicitement un critère d'évaluation du personnel. Cela crée une pression sur les salariés en les incitant à s'intéresser à tout ce qui concerne la mobilité. Celle-ci fait alors partie des règles du jeu de la réussite (Wils, Guérin, 1993).

Les caractéristiques des entreprises de nature à dessiner des formes spécifiques de mobilité sont à rechercher également au niveau le plus global. Le modèle d'organisation du travail adopté par l'entreprise d'une part, et la culture et la structure sociétales dans laquelle elle évolue d'autre part, en constituent des déterminants importants.

Organisation et mobilité

Il est des formes d'organisation du travail et des modes de management qui induisent des types spécifiques de culture de mobilité. On peut ainsi distinguer, comme l'indique le tableau 8.1., trois modèles caractéristiques :

- le modèle administratif ;
- le modèle baronnique ;
- le modèle technocratique.

Le modèle administratif est celui des grandes organisations, publiques ou privées, qui disposent d'une gestion par grades telle que nous l'avons présentée dans le chapitre 5. Le modèle baronnique peut s'appliquer à l'exemple de l'entreprise Constructor présenté ci auparavant.

Quant au modèle technocratique, il correspond à une approche qui utilise la mobilité comme moyen de développement des individus et détecte les meilleurs sur la base des performances réalisées dans des contextes différents. Il correspond à la démarche de détection et de valorisation des potentiels défendue par M. Husson (1985). En effet, alors que de nombreuses entreprises élaborent des pronostics de réussite sur la seule base du diplôme possédé, attribuant ainsi un plus fort potentiel aux titulaires des diplômes les plus prestigieux, M. Husson préconise de mettre les individus en situation, de façon à déterminer plus sûrement leurs capacités réelles à tirer profit desdites situations : « On ne peut détecter les potentiels individuels qu'en leur donnant l'occasion de se révéler à travers une action. »

Cette typologie permet de comprendre que les pratiques de mobilité sont essentiellement déterminées par la nature des besoins de l'entreprise et de son système de gestion des ressources humaines. Ainsi, le modèle administratif répond aux exigences de la gestion par grades des grandes entreprises publiques dont le fonctionnement repose sur les principes de la fonction publique (principes d'égalité et d'équité, assurance d'une carrière, reconnaissance par la réussite au concours. Voir chapitre 5).

Le modèle baronnique repose à l'évidence sur une logique « opportuniste », c'est-à-dire sur la nécessité de pouvoir disposer à tout instant d'individus capables d'assurer rapidement des responsabilités nouvelles. La connaissance précise, à la fois des individus et des emplois vacants, que suppose un tel fonctionnement justifie la prédominance du rôle des responsables opérationnels dans le dispositif.

Tableau 8.1 – Typologie des modèles de gestion des carrières

	Enjeux	Principes	Acteurs privilégiés	Processus	Avantages	Inconvénients
Modèle administratif	Garantie du service public Gestion de corps de fonctionnaires	Accès par concours Gestion par grades, indépendante des emplois Obligation de mobilité	Le cadre, candidat au concours Faible poids de la hiérarchie Contrôle paritaire DRH : gestion des concours, contrôle	Liste d'aptitude (anc. + mérite), procédure spécifique d'avancement Affectation selon grade et ancienneté Formation importante (adaptation aux postes)	Importante -promotion interne Gestion de carrières à long terme Importante mobilité Forte tradition de formation interne	Rigidité des strates hiérarchiques Concours privilégiant les aptitudes scolaires Gestion des compétences difficile Résultats et performances peu pris en compte
Modèle baronnique	Faire face aux besoins de fonctionnement	Gestion de carrières décentralisées Pas de procédures formalisées Priorité aux compétences techniques	Tout pouvoir aux responsables opérationnels DRH : recrute et gère les cas difficiles DG : cadres dirigeants et hauts potentiels	Libre choix des opérationnels (recrutement, promotion, etc.) Gestion « par exception » des potentiels par la DG et recrutement	Adaptation rapide de la hiérarchie aux besoins court terme	Carrières limitées au secteur opérationnel d'appartenance (sauf pour H.P.*) Pas d'anticipation ni gestion moyen terme Entreprise « cloisonnée »
Modèle techno-cratique	Faire émerger un corps homogène de managers	Pas de recrutement externe Mobilité systématique des managers Objectivité des choix Respect des procédures Responsabilité de la hiérarchie	Hiérarchie responsable de l'évolution des cadres DRH : garantit les procédures, anime les programmes centralisés de développement des managers	Évaluation formalisée (postes, performances, potentiels) Préparation collective des décisions Formation systématique au management	Conformité : cohérence choix/décisions Systématisme : optimisation du potentiel de tous les cadres Effort d'anticipation	Culture très endogène Procédures lourdes et contraignantes Expertise et professionnalisation mal prises en compte

* Hauts potentiels

Source : Gentil B., *La question du potentiel au sein de la gestion des cadres*, Document d'études, Institut d'études Entreprise et Personnel, 1991.

I.3 L'ancrage sociétal des pratiques de mobilité

Les pratiques de mobilité méritent d'être étudiées à un niveau encore plus global, celui du pays dans lequel est implantée l'entreprise. On constate en effet que la structure et la culture sociales propres à chaque société nationale modifient les configurations de carrières d'un pays à l'autre. Cela tient à la conception de chaque pays sur la façon de repérer et former ses élites, singulièrement ses élites industrielles.

Certains travaux procédant à des comparaisons internationales se sont intéressés à deux dimensions essentielles des pratiques de mobilité au sein des entreprises : la détection des potentiels et l'organisation de leur parcours à l'intérieur de l'entreprise. Ils révèlent une réalité souvent implicite : la mobilité, au sens d'évolution de carrière, n'est pas pensée pour tous les salariés de la même manière. Elle repose sur la détection des meilleurs dont les caractéristiques varient selon les cultures, ce que montre le tableau 8.2.

Tableau 8.2 – Modèles sociétaux d'identification et de développement des potentiels

	Identification des potentiels	Développement des potentiels
Modèle anglo-saxon	Recrutement d'une petite élite Recrutement décentralisé pour les emplois fonctionnels *Assessment centers* internes Recrutement possible de hauts potentiels (HP)	Suivi des HP par des comités *ad hoc* Adéquation performance/potentiel Équipes de « développement managérial »
Modèle japonais	Recrutement de cohortes d'élite pour des carrières à long terme Rotation des postes, formation intensive, tutorat Performance réelle Égalité des chances	Les meilleurs aux meilleurs postes 4 à 5 ans dans un poste (maxi : 7 – 8 ans) Comparaison avec les pairs de la cohorte Mobilité fonctionnelle
Modèle latin	À l'entrée, par promotions d'écoles Qualités prédites Écoles spécialisées dans la sélection des futurs dirigeants	Dans les hautes sphères Compétition et collaboration entre pairs Processus politique Si échec : sortie et poursuite ailleurs
Modèle allemand	Recrutement écoles techniques et universités Apprentissage (2 ans) : rotation des postes, formation intensive Recrutement marginal de très hauts diplômes	Carrières fonctionnelles, réseau relationnel Compétition basée sur l'expertise Mobilité fonctionnelle seulement pour les élites

Source : Adapté de Evans, Doz, Laurent,
Human Resource Management in International Firms, Londres, MacMillan.

Un rapprochement entre les deux tableaux (8.1 et 8.2) montre que le modèle technocratique correspond assez bien aux caractéristiques du modèle anglo-saxon. L'identification des potentiels repose sur la présélection d'une petite élite qui devra néanmoins prouver, en situation, sa capacité réelle à devenir membre effectif de l'élite. Cela explique pourquoi ce modèle reste minoritaire en France où il est développé surtout par les entreprises d'origine anglo-saxonne. En revanche, les pratiques des entreprises françaises correspondent principalement au modèle latin. En particulier, on constate une très grande stabilité des individus au sein des groupes dirigeants. Les conséquences d'un éventuel échec restent limitées à l'entreprise concernée. L'appartenance à un corps garantit à ses membres une grande stabilité au sein de l'élite. C'est par exemple le cas souvent mentionné dans la presse des diplômés de l'ENA membres du corps de l'Inspection des Finances, dont la carrière reste assurée tout au long de la vie professionnelle (sauf cas exceptionnel) aussi bien dans la Fonction publique que dans les grandes entreprises publiques ou privées.

1.4 La mobilité au regard du genre

Parmi les différenciations les plus marquées en termes de mobilité et de carrière, il faut mentionner les aspects liés au genre : les carrières des hommes et celles des femmes ne sont pas identiques, et cela quels que soient le pays et le type d'entreprise.

La plupart des travaux menés dans les pays industrialisés depuis de nombreuses années convergent sur le constat d'une réalité bien spécifique aux femmes : celle d'une double discrimination[1]. Tout d'abord, leurs carrières les conduisent beaucoup moins souvent que les hommes aux fonctions de direction. En France, en novembre 2009, 19 entreprises du CAC-40 (soit près de 50 %) comptent une seule femme dans leur conseil d'administration. Quinze entreprises en comptent deux ou plus (soit 37,5 %) et six sur quarante (15 %) n'en comptent aucune. Pourtant les femmes représentaient en 2009, 25,7 % des cadres des entreprises du CAC-40. Si l'on en croit l'agence Capitalcom qui publie chaque année un baromètre de la mixité dans les sociétés du CAC-40, ce dernier a franchi en 2011 le palier de 20 % du taux de mixité : désormais les femmes se partagent 119 mandats d'administrateurs sur les 573 existants (www.capitalcom.fr). De même, en 2008, les femmes ne représentaient que 18,9 % des dirigeants d'entreprise de plus de dix salariés (selon l'INSEE, données 2008). La tendance était la même dans la fonction publique puisque, à la fin 2008, les femmes n'y occupaient que 20,3 % des emplois de direction. On parle ainsi de discrimination verticale ou encore de l'existence d'un « plafond de verre » qui laisse percevoir les possibles tout en les laissant largement inaccessibles.

Ensuite, en termes plus qualitatifs, les carrières des femmes sont marquées par leur surreprésentation dans certaines fonctions et certains secteurs d'activité, et par une quasi-absence dans certains autres. Ainsi les femmes sont nombreuses dans les fonctions de communication, publicité, ressources humaines, administration ou secrétariat général et

1. La thèse de la discrimination est mobilisée dans de nombreux travaux qui constatent l'absence d'éléments objectifs capables d'expliquer pourquoi les femmes ne bénéficient pas de situations professionnelles équivalentes à celles des hommes.

rares aux fonctions de direction de la recherche et de l'informatique, et pratiquement exclues de la direction de la stratégie ou de l'international (Laufer, Fouquet, 2001). Elles continuent à ne représenter qu'environ 20 % de la population des ingénieurs. Elles sont ainsi victimes de discrimination horizontale.

On constate que cette double discrimination demeure alors même que l'accès des femmes aux fonctions d'encadrement et aux professions intellectuelles supérieures s'est accru depuis les années 1980, essentiellement sous l'effet d'une forte croissance de la scolarisation et du niveau de formation des jeunes filles.

Plusieurs arguments ont pu être avancés pour rendre compte de ces inégalités persistantes (*idem*) :

- un « retard historique » dû à l'arrivée plus récente des femmes diplômées dans les entreprises. Mais cet argument est de moins en moins pertinent, les jeunes filles étant présentes depuis plusieurs décennies dans toutes les formations universitaires et les grandes écoles ;
- des cultures et des pratiques organisationnelles « masculines » alimentant des discriminations et des stéréotypes tenaces. Les entreprises restent largement marquées par des habitudes et des comportements qui nuisent aux femmes, mais qui restent largement involontaires et/ou inconscients. Une partie de ces phénomènes relève de ce que l'on appelle la discrimination indirecte qui caractérise les effets non volontaires de mesures qui, apparemment neutres, exercent en réalité une discrimination à l'encontre d'une catégorie, ici les femmes ;
- les stratégies masculines qui dénient aux femmes pouvoir et autorité, capacité à la mobilité professionnelle et disponibilité. Celles-ci sont directement liées aux enjeux de pouvoir et à la « guerre » que se livrent ceux et celles qui cherchent à conquérir le sommet des organisations ;
- les stratégies de carrière des femmes elles-mêmes qui peuvent chercher à équilibrer leurs investissements professionnel et familial. Différentes études ont mis l'accent sur les arbitrages parfois difficiles que les femmes ont à faire entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle et qui les font rechercher des situations moins conflictuelles et ainsi renoncer à briser « le plafond de verre ».

Qu'en est-il des pratiques des entreprises ? Lorsqu'on s'intéresse à la manière dont les femmes accèdent à des fonctions de direction, on constate qu'elles ont rarement recours à des dispositifs de gestion spécifiques (Pigeyre, 2001). Différents travaux aussi bien anglo-saxons que français ont mis en évidence quelques-unes des « stratégies gagnantes » adoptées par ces femmes.

D'abord et avant tout, elles doivent avoir réglé la question de l'organisation de la vie familiale et domestique. Quelles que soient les formules retenues, notamment à propos de la garde des enfants, c'est aux femmes que revient, dans la quasi-totalité des couples, la responsabilité de la prévision et de l'organisation dans ce domaine. Ensuite, on observe un certain nombre de régularités dans les événements ou phénomènes qui favorisent leur

accès au sommet de la hiérarchie : bénéficier de l'aide d'un parrain, accepter et mener à bien des missions difficiles ou risquées et exercer son autorité d'une manière « féminine, mais pas trop » (*idem*). Enfin, il leur faut déjouer un certain nombre de pièges : la maternité qui est souvent l'occasion d'être écartée d'un parcours prometteur, et la reconnaissance sexuée des compétences qui accorde une large part à l'expression de divers stéréotypes, du fait même du flou entourant souvent l'usage de la notion de compétence (*ibid.*).

Tout compte fait, ces carrières se déroulent dans un certain « vide gestionnaire » dans la mesure où rien n'est explicitement mis en œuvre par l'entreprise ni pour favoriser, ni pour entraver les carrières des femmes. Dans ces conditions, ce sont « naturellement » les fonctionnements stéréotypés qui s'expriment, d'autant plus qu'une large majorité masculine – la hiérarchie – a en charge le devenir d'une petite minorité, féminine.

On assiste aujourd'hui, sous l'effet de tendances visant à réduire les inégalités liées au sexe, à une prise de conscience de certaines entreprises et organisations, telles que le Bureau international du travail (BIT), par exemple. Elle se traduit par la mise en place de programmes spécifiques en faveur des femmes. Des mesures originales ont ainsi pu être expérimentées en Europe. Cependant, des voix s'élèvent contre le principe même de « discrimination positive » qui sous-tend ces pratiques et dont l'efficacité n'est d'ailleurs pas totalement prouvée. Il semble que les femmes qui parviennent aux sommets de la hiérarchie après avoir bénéficié de ce type de mesures soient perçues comme peu compétentes. En outre, les augmentations de salaires qu'elles reçoivent seraient inférieures à celles accordées aux hommes ou aux autres femmes (Heilman *et al.*, 1997). Contrairement aux idées les plus communément admises, la fonction publique n'échappe pas aux discriminations salariales. Bien que les salaires des agents de l'État se réfèrent à des grilles indiciaires censées assurer l'égalité salariale, les faits résistent : d'après le rapport annuel du ministère de la fonction publique (Guégot, 2011), l'écart salarial entre femmes et hommes était en 2008 de 15 % en défaveur des femmes. Le temps partiel, qui les concerne ici comme dans le privé bien davantage que les hommes, ou la structure des emplois, ne constituent pas les seules explications. Il semble que la politique indemnitaire – les fameuses « primes » allouées aux fonctionnaires – soit en cause. Ces primes sont en effet systématiquement plus faibles pour les femmes (en moyenne 16 % du traitement – nom donné au salaire dans la fonction publique) que pour les hommes (31 %).

La question de la pertinence et de la légitimité de ces démarches qui visent à promouvoir les femmes aux postes de responsabilités dans les entreprises reste donc posée. Le principe de l'égalité entre les citoyens peut justifier de recourir, temporairement, à des dispositifs de quotas et de parité pour créer des situations d'égalité des chances dans le monde politique. En revanche, dans le monde de l'entreprise, prévaut le principe de la liberté des modes de management pour l'atteinte des objectifs économiques. Ce principe, inscrit dans le droit (pouvoir de direction et de gestion de l'employeur ou de son représentant), explique pourquoi les lois successives sur l'égalité professionnelle ainsi que les plans d'égalité professionnelle négociés avec les partenaires sociaux ont eu peu d'impact.

Néanmoins, cette question est récemment devenue plus visible dans le champ social et l'évolution de leur contexte favorise l'intérêt que les entreprises lui portent. L'influence des pratiques anglo-saxonnes en faveur des minorités et des femmes (les *minority programs*), les évolutions démographiques et la pénurie anticipée de compétences, de même que les évolutions de l'organisation du travail et le développement des pratiques de notation extra-financière (voir le chapitre 2 à propos de ces dernières) constituent autant d'éléments susceptibles de créer une dynamique favorable à une meilleure représentation des femmes dans les entreprises et les fonctions de responsabilité.

Une étude publiée par *Les Échos* (Bertin-Mourot, Laval, 2005) dresse un panorama des opinions formulées et des politiques engagées par une quarantaine de grandes entreprises. Si certaines d'entre elles considèrent que la question des femmes n'est pas digne d'intérêt particulier, d'autres sont persuadées que la situation ne pourra pas s'améliorer sans actions volontaristes de leur part. Ces dernières relèvent de deux logiques distinctes, mais non exclusives :

- d'une part, une logique de responsabilité sociale et d'image de l'entreprise, qui rend difficile, voire impossible, de justifier l'absence de femmes aux sommets de la hiérarchie ;
- d'autre part, une logique de performance économique qui pousse les entreprises concernées à s'interroger sur l'éventuelle perte de talents occasionnée par le départ de femmes diplômées et expérimentées qui préfèrent créer leur emploi ou leur propre structure que de rester dans des organisations qu'elles jugent trop contraignantes et non adaptées. Certains cabinets d'audit ou de conseil, par exemple, déplorent le départ de ces femmes, ce qui remet en question la rentabilité de leur investissement en capital humain. Cette prise de conscience a incité certains d'entre eux à développer des programmes spécifiques destinés à retenir ces femmes : dispositifs de travail souples, programmes de retour de congés de maternité, programmes de mentorat, réseau des femmes d'Accenture (voir le site de l'entreprise www.accenture.com).

Concrètement, les actions menées par ces entreprises sont assez variées : signature d'accords avec les partenaires sociaux, détermination d'objectifs à atteindre, recrutement de jeunes femmes hautement diplômées, révision des règles de mobilité, etc. Les auteurs de l'étude concluent sur la nécessité pour les entreprises de jouer sur trois leviers essentiels :

- le recrutement, pour constituer un « vivier » suffisant de jeunes femmes hautement diplômées ;
- l'organisation, au travers de dispositifs de gestion des carrières, d'évaluation et d'organisation du temps et des conditions de travail ;
- la culture organisationnelle, en travaillant sur les représentations des hommes, celles des femmes et celles de l'entreprise pour tenter de transformer l'image de la carrière et de la « réussite » et des moyens d'y parvenir.

Désormais incluses dans les politiques de gestion de la diversité qui visent, peu ou prou, à prendre en charge les problèmes de discrimination au travail, les politiques d'égalité entre les femmes et les hommes occupent aujourd'hui la première place des préoccupations en matière de diversité dans de nombreuses entreprises. Certes, les femmes ne constituent pas une « minorité » à proprement parler, comme les handicapés, ou les minorités ethniques. La différence de sexe traverse en effet toutes les autres (origine, âge, etc.) et le débat existe quant à savoir si l'égalité hommes-femmes est « soluble dans la diversité » (Laufer, 2009, p. 29). Néanmoins, plusieurs éléments permettent de comprendre cet état de fait :

- l'existence d'une législation déjà ancienne sur l'égalité hommes – femmes et sa réactualisation régulière ;
- la prise en compte du critère d'égalité hommes – femmes par les agences de notation extra-financière ;
- l'expérience déjà acquise dans ce domaine ainsi que la possibilité d'établir des objectifs et de mesurer les progrès accomplis, ce qui n'est pas si facile pour le handicap (cas des handicaps non visibles, et non autorisé pour les origines ethniques, par exemple).

2 Les conditions d'instauration de la gestion des carrières

La gestion des carrières constitue bien une volonté de piloter la mobilité et il nous semble important de réfléchir aux raisons qui peuvent expliquer le développement de la notion de carrière dans cette acception : en quoi l'entreprise est-elle intéressée à la stabilisation et au développement des salariés ? Plus largement, cette question de la gestion des carrières renvoie au dilemme « développer ou acheter » auquel sont perpétuellement confrontées les organisations (Cadin, Guérin, 2010). On peut également se demander en quoi les salariés sont prompts à rechercher des opportunités de carrière. Plusieurs éléments de réponse peuvent être apportés.

2.1 La carrière comme contrat implicite

Il est possible de comprendre le développement des pratiques de gestion de carrières comme correspondant à un moment daté de l'état du marché du travail et de l'environnement de l'entreprise. Si l'ensemble du personnel des entreprises est concerné par la notion de carrière, on constate que le personnel d'encadrement constitue souvent le principal bénéficiaire de politiques de gestion de carrières formalisées et organisées. De nombreux travaux ont depuis longtemps mis en évidence le clivage existant en France entre cadres et non cadres, faisant du passage cadre, à la fois un enjeu essentiel pour un grand nombre de salariés qui aspirent à accéder à une catégorie souvent enviée, et un point clé des procédures d'évolution de carrière dans les nombreuses entreprises qui en contrôlent étroitement l'accès (Galambaud, Simoneau, 1991).

Sur une période de près de trente ans, depuis les années 1960 et jusque dans les années 1980 environ, on peut considérer que la carrière a été l'expression d'un contrat implicite entre les entreprises et les cadres. En raison d'une certaine pénurie de personnel qualifié, les entreprises ont été amenées à fidéliser ce personnel, qu'elles avaient souvent eu du mal à recruter, tout en exigeant de lui une forte implication. La contrepartie de cette demande s'exprimait alors sous la forme de carrière : l'entreprise garantissait à ceux de ses cadres qui acceptaient de s'impliquer, voire d'identifier leur réussite à celle de l'entreprise, un « déroulement de carrière » satisfaisant.

Ce contrat implicite, mis en évidence par certaines théories économiques sur les règles de formation des salaires[1], trouve en partie sa légitimité dans les rapports entre appareil éducatif et appareil de production : c'est parce que l'employeur doit supporter des coûts dits « de transaction » (recrutement et formation en l'occurrence) pour disposer d'une main-d'œuvre efficace qu'il a intérêt à conserver longtemps ses salariés. Il peut le faire au moyen d'une rémunération plus élevée que le marché ou en offrant des possibilités de carrière, comme le suggère la théorie économique des marchés internes. La théorie du salaire d'efficience explique l'intérêt de l'entreprise à verser un salaire supérieur au prix du marché, en échange de la loyauté du salarié. Le contrat qui sous-tend cet échange est également largement implicite dans la mesure où l'équivalence n'est pas établie entre le salaire reçu et le niveau de productivité atteint comme l'explique Amadieu (1993).

2.2 La mobilité comme mode de régulation dans les marchés internes

Parmi les différentes théories économiques qui se sont intéressées au fonctionnement du marché du travail et à ses conséquences sur les stratégies des firmes en matière de gestion du travail, la théorie des marchés internes (voir « Repères ») nous éclaire sur la place de la carrière dans les systèmes de gestion des ressources humaines.

Repères — **La théorie des marchés internes**

P.B. Doeringer et M.J. Piore (1971), qui sont à l'origine de cette théorie, définissent un marché interne comme « une unité administrative à l'intérieur de laquelle la rémunération et l'affectation du travail sont déterminées par un ensemble de règles et de procédures administratives » À l'inverse de ce qui se passe sur un marché externe, où les règles de rémunération, d'allocation et de formation de la main-d'œuvre sont déterminées par des variables économiques, les règles en vigueur sur le marché interne sont directement produites par les dirigeants de l'entreprise.
Comment expliquer l'émergence de tels marchés ? Trois raisons essentielles sont évoquées par P.B. Doeringer et M.J. Piore :

1. Voir en particulier la théorie du salaire d'efficience, lequel consiste pour l'entreprise à verser un salaire supérieur au prix du marché, en échange de la loyauté du salarié. Le contrat qui sous-tend cet échange est largement implicite dans la mesure où l'équivalence n'est pas établie entre le salaire reçu et le niveau de productivité atteint.

- l'existence de qualifications spécifiques ;
- l'apprentissage « sur le tas » ;
- la présence d'une « coutume » produite par les collectifs de travail.

En réalité, ces trois raisons sont liées. La spécificité des qualifications résulte principalement des rapports entre technologie et organisation du travail, de sorte que les qualifications requises ne sont pas disponibles sur le marché du travail. L'entreprise contribue donc elle-même à les former, en partie par l'apprentissage sur le tas qui favorise la transmission du savoir productif partagé entre les membres des groupes de travail. Spécifiquement produites par et pour l'entreprise, ces qualifications ne sont pas transférables à d'autres entreprises.

Afin de rentabiliser les investissements qu'elles doivent faire dans le domaine de la formation des salariés, les entreprises sont donc amenées à les protéger de la concurrence des marchés externes. Les règles et procédures du marché interne sont donc élaborées dans ce but. Elles visent à fidéliser les salariés en leur offrant des possibilités de promotion et des salaires suffisamment attractifs. La stabilité du personnel ainsi obtenue favorise, selon P.B. Doeringer et M.J. Piore, la constitution de groupes sociaux à l'origine de la coutume sur le lieu de travail.

Les règles organisant le fonctionnement du marché interne sont également recherchées par les salariés car elles leur garantissent à la fois la sécurité d'emploi et une certaine équité. Ces règles, en grande partie coutumières, sont souvent porteuses d'un contenu éthique ou moral. Elles contribuent aussi à la socialisation des nouveaux entrants, ce qui assure leur pérennité au sein de l'organisation.

Cet intérêt partagé entre employeurs et salariés permet de conclure que l'organisation des marchés internes se justifie par la coopération qu'elle permet entre les agents économiques. Pendant la période dite des « Trente Glorieuses », les cadres ont constitué un marché interne pour de nombreuses entreprises. Ceci permet d'expliquer l'existence d'un contrat implicite qui repose en réalité sur des besoins économiques précis pour l'entreprise, en particulier en termes de qualifications élevées.

Pourtant, la distinction entre emplois qualifiés et non qualifiés ne suffit pas à rendre compte des pratiques différenciées en matière de gestion des ressources humaines, et particulièrement de gestion de la mobilité. La distinction entre compétences non normalisées – c'est-à-dire spécifiques à l'entreprise et non reconnues sur le marché du travail – et compétences normalisées, traduites par des titres et certifications nationales, se révèle plus pertinente, comme le suggère Ferrary (1995). C'est pourquoi certaines catégories de salariés, relativement peu qualifiés, peuvent également faire l'objet de politiques de fidélisation et de stabilisation. Plus un salarié dispose de compétences spécifiques à son entreprise, plus son employeur aura intérêt et tendance à le fidéliser.

La pratique actuelle qui semble se développer, consistant à conforter un « noyau dur » de salariés bénéficiant de nombreux avantages, dont la stabilité de l'emploi, et des

groupes de salariés plus ou moins « satellisés » et utilisés au fur et à mesure des besoins, procède d'une démarche similaire de création de marchés internes. Ceux-ci ne sont plus seulement réservés aux cadres, ils englobent aujourd'hui ceux des salariés qui disposent des compétences jugées, pour un moment, indispensables à la stratégie de l'entreprise.

Cette tendance s'inscrit dans la dynamique de la segmentation évoquée au chapitre 2, au travers des modèles proposés par J.-L. Beffa, R. Boyer et J.-Ph. Touffut (1999). La gestion des carrières concerne aujourd'hui principalement les salariés relevant des modèles de la « stabilité polyvalente » et du « régime professionnel ». Pour autant, ces catégories ne bénéficient pas de pratiques identiques, car elles ne présentent pas le même intérêt stratégique pour l'entreprise.

Dans les grandes entreprises mondialisées, ce sont les professionnels qui importent au premier chef. Détection et développement de potentiel, parcours international de carrière, politiques de rémunération spécifiques : autant de pratiques – que nous développerons dans la suite de ce chapitre – qui ont pour but de fidéliser une main-d'œuvre extrêmement volatile. Les salariés qui relèvent du modèle de la stabilité polyvalente peuvent également bénéficier de formations, de développement de leurs compétences et de rémunération à la performance. Toutefois, ces pratiques restent limitées dans le temps et ne protègent pas durablement leurs bénéficiaires de risques supplémentaires en termes d'emploi et de rémunération, notamment en cas de recentrage stratégique de l'entreprise.

Au sein même des marchés internes, aujourd'hui restreints à quelques catégories de salariés et toujours en recomposition, il existe donc différentes manières de concevoir et d'organiser les carrières. Malgré la nécessité parfois absolue d'organiser ces marchés internes, on constate que leur mise en œuvre n'est pas toujours aisée. Outre l'ambivalence des représentations liées plus généralement à la mobilité, il existe un certain nombre de freins de diverses natures qui tiennent autant à des raisons d'ordre général qu'au fonctionnement même de l'entreprise.

3 Les freins à la mobilité

3.1 Les freins structurels

Ils se rapportent au mode de fonctionnement de l'entreprise et concernent autant ses principes de fonctionnement et d'organisation que l'existence de pratiques spécifiques.

Dans le domaine des principes, on peut par exemple faire référence à une tendance fréquente dans les entreprises, et sans doute renforcée en période de difficultés économiques, à accorder une importance capitale à leur sécurité de fonctionnement. En d'autres termes, le risque d'erreur devient inacceptable, ce qui freine la mobilité. Sentant sur eux la pression permanente de la performance, les responsables hiérarchiques cherchent à s'entourer des collaborateurs les plus sûrs, donc souvent les plus expérimentés et familiers des responsabilités et des missions qui leur sont confiées. Ils seront alors réticents

à encourager la mobilité de ces collaborateurs comme à en accueillir de nouveaux, qui présentent des dangers potentiels de moindre performance et de plus grande faillibilité. Valoriser l'expertise au sein de l'entreprise, comme but à atteindre par chacun dans son activité, c'est donc aussi, implicitement, dévaloriser la mobilité.

Concernant les pratiques, on peut aisément constater que l'absence de formalisation peut se révéler dommageable à la mobilité. En effet, la formalisation est souvent considérée comme une lourdeur, voire une perte de temps, dans les organisations qui se veulent fortement réactives ou qui évoluent dans des environnements turbulents. Les organisations « organiques » développent donc une culture orale au détriment de l'écrit, fondée sur des modes de coordination tels que l'ajustement mutuel[1], ce qui les conduit à capitaliser les savoir-faire et les expériences collectives d'un service ou d'une unité dans les têtes d'un nombre restreint de collaborateurs, de ce fait difficilement remplaçables et dont la mobilité sera rarement envisagée de bon cœur par leur hiérarchie. Il arrive même qu'un individu possède à lui seul l'essentiel des données et procédures nécessaires à la réalisation d'une mission ou d'un procédé de production. Outre les risques liés à un accident de la personne, l'absence de traces écrites et de formalisation des procédures ne favorise pas les apprentissages par d'autres et constitue donc un frein à la mobilité.

Le rôle et la position des hiérarchies sont ainsi à l'origine de pratiques ordinaires qui limitent en fait la mobilité. En effet, la plupart des freins recensés s'expriment par leur voie. Si l'on admet que les responsables hiérarchiques sont eux-mêmes soumis à des exigences précises de la part de leur propre hiérarchie, on comprend qu'ils ne recherchent pas toujours le développement de la mobilité de leurs collaborateurs. Celle-ci est souvent synonyme de désorganisation, de surcroît de travail – aussi bien pour eux-mêmes que pour les collaborateurs restants – et donc de difficultés supplémentaires nuisibles à la performance de l'équipe.

3.2 Les freins dans les politiques de GRH

Ils relèvent d'une conception souvent trop éclatée de la gestion des ressources humaines, lorsque chaque champ de la politique sociale de l'entreprise est pensé et développé de façon autonome.

Ainsi, les politiques de recrutement peuvent contenir des éléments contraires aux besoins de mobilité. Nous avons vu en quoi le choix d'une unité de gestion pertinente, dans une grande entreprise, se révélait essentiel. En matière de recrutement, il importe de ne pas s'en tenir à la sélection du meilleur candidat pour un poste donné. Cela reviendrait à ne retenir que les seules qualités requises pour la tenue du poste, sans se préoccuper de l'avenir. Or il peut être tout à fait utile de s'interroger sur les caractéristiques des postes vers lesquels il serait possible éventuellement d'évoluer, à terme. Plus la prise en compte du devenir du salarié se fera précocement, c'est-à-dire dès son entrée dans l'entreprise, plus les chances de réduire ce type de freins seront réelles et plus la politique de mobilité

1. L'opposition entre structures mécanique et organique (développée par Burns et Stalker), ou encore la mise en évidence par Minztberg de différents modes de coordination (standardisation des procédés, des objectifs ou des qualifications, supervision directe ou ajustement mutuel) plus ou moins pertinents selon les contextes et contingences, constituent des grands classiques de la théorie des organisations.

pourra être mise en pratique. Et cela suppose que la décision soit prise à un niveau qui permette une vision plus prospective. Il est donc souhaitable, si l'on veut développer la mobilité, que le processus de recrutement tienne compte de la future aire de mobilité possible pour un poste donné.

Il en est de même pour la plupart des pratiques de gestion de ressources humaines. En matière de rémunération, par exemple, le développement de l'individualisation des salaires fondée sur les performances, qu'elles soient individuelles ou en partie collectives, peut se révéler un obstacle à la mobilité, cette fois-ci du côté de l'individu concerné, et non plus de la part de sa hiérarchie. Le fait de quitter un service risque en effet de se traduire par une perte de rémunération qui ne sera pas immédiatement compensée dans la nouvelle entité. Ne pouvant apprécier le collaborateur arrivant, son responsable n'aura certainement aucune envie de l'augmenter sans aucune garantie de performance future. Cela pose la question de l'utilisation pertinente des degrés de liberté des hiérarchies : jusqu'où la liberté de choix et de décision des responsables hiérarchiques ne nuit-elle pas à la mobilité ?

De façon plus générale, les freins qui s'expriment lors de la mise en œuvre des différentes politiques de gestion de ressources humaines traduisent en réalité des détournements de ces politiques, dans la mesure où ils renvoient à la question importante du partage du risque entre salariés et entreprise. Si l'on admet en effet que toute mobilité présente un risque, pour le salarié, de se tromper ou d'échouer, puis de devoir en supporter les conséquences psychologiques, intellectuelles ou financières, la question se pose aussi du risque potentiel pour l'entreprise.

Une analyse en termes d'enjeux, c'est-à-dire de gains à espérer ou de pertes à déplorer, peut s'avérer utile. Développer la mobilité des salariés suppose qu'ils puissent en retirer des gains, faute de quoi ils se satisferont de leur situation actuelle. Le risque faisant inévitablement partie du jeu, il importe que des gains soient présentés en contrepartie.

4 Présentation de quelques outils de gestion de la mobilité

4.1 La nécessité de définir une politique de mobilité

Moins que toutes les autres pratiques sociales, en raison des nombreux types de freins que nous venons d'évoquer, les pratiques de mobilité ne peuvent se manifester spontanément : elles supposent qu'une politique ait été préalablement définie. En effet, la mobilité n'est pas une fin en soi, mais un moyen au service d'un objectif à définir, un instrument de gestion permettant de résoudre certaines contraintes. En outre, la mobilité ne saurait être la réponse unique adaptée à tout type de problèmes. Il n'est pas de même nature en effet de chercher à réduire la routine des salariés que d'améliorer la

souplesse de fonctionnement, par exemple. Dans le premier cas, une simple rotation des emplois pourrait suffire, alors que dans le second, le développement d'une mobilité professionnelle réelle peut se révéler indispensable.

Une politique de mobilité a donc d'autant plus de chances de donner les résultats escomptés qu'elle s'accompagne d'une réflexion et de choix précis :

- volume de mobilité souhaité ;
- catégories professionnelles concernées et répartition du volume de mobilité selon les catégories concernées ;
- filières « normales » de développement de carrière, c'est-à-dire définition des passages les plus probables et pertinents d'un emploi à l'autre ;
- fourchettes optimales de temps d'occupation d'une fonction ;
- équilibre entre mobilité externe et mobilité interne ;
- assurance donnée aux différents acteurs, en particulier aux salariés et aux responsables hiérarchiques.

La qualité d'une politique de gestion de la mobilité ne dépend pas seulement du choix des « bons » outils : elle repose d'abord sur la qualité de la circulation de l'information au sein de l'entreprise. De nombreuses tentatives échouent en raison du manque d'information dont souffrent les salariés, aussi bien que les responsables de la gestion des ressources humaines, même si celle-ci est de nature différente. Les premiers ignorent souvent ce qui se passe au sein même de leur entreprise ; ils n'en ont qu'une vision très parcellaire. Les seconds disposent rarement d'une connaissance approfondie des parcours antérieurs des salariés, et donc de leurs compétences précises et des apprentissages réalisés, sans même parler de leurs souhaits. Parmi les outils que nous allons succinctement présenter, nombreux sont ceux qui visent à faciliter la circulation de l'information nécessaire. C'est pourquoi, d'une certaine manière, on peut dire que, si la gestion des carrières consiste à articuler les aspirations des salariés, leurs compétences et leur potentiel avec les besoins des entreprises, cela signifie que celui qui en décide et qui les gère doit avant tout disposer de l'information nécessaire dans ces trois domaines. Nous allons donc voir que la plupart des outils de gestion des carrières et de la mobilité servent avant tout à recueillir, diffuser et confronter ces trois types de données entre lesquelles établir un compromis.

4.2 Les principaux outils de la gestion des carrières

La plupart du temps, ces dispositifs sont mis en œuvre au sein de grandes structures qui souhaitent développer des politiques de mobilité au sens large. Ils pourront être aisément évalués en référence à deux critères : leur propension à éliminer les freins évoqués, ainsi que leur capacité à produire des enjeux positifs pour les salariés, en reportant sur l'entreprise une partie du risque de la mobilité.

Des outils de stimulation de l'initiative individuelle

Ils visent à développer la motivation des salariés en faveur de la mobilité. Ils s'efforcent surtout de combler leur manque d'information sur les possibilités réelles et objectives de mobilité. Ils ne répondent donc qu'à une partie des difficultés habituelles de la mobilité.

Les bourses de l'emploi

Elles informent sur l'ensemble des emplois à pourvoir au sein de l'entreprise. Chacun est ainsi supposé connaître précisément et de façon fiable les opportunités de mobilité. Dans la pratique, on constate que l'information manque souvent de transparence. Ainsi, des postes effectivement disponibles ne sont pas portés à la connaissance de tous, car ils sont en réalité réservés à des individus cooptés. De même, on observe souvent que les informations sont lacunaires ou imprécises, ce qui décourage d'éventuelles candidatures. La mise à jour des offres n'est pas non plus toujours assurée avec une périodicité satisfaisante. Les dispositifs informatiques qui se sont développés dans la plupart des entreprises (notamment sous la forme d'intranet RH) ont néanmoins permis d'assurer une meilleure actualisation des informations. Encore faut-il qu'une personne soit dédiée à cette responsabilité. Les salariés sont désormais familiers de ce type d'outils et la question de l'accessibilité à ces informations ne se pose plus guère aujourd'hui.

La question centrale reste celle du risque que prend tout salarié dans la mesure où le simple fait de consulter des offres disponibles contribue déjà à le sortir de l'anonymat. Certains salariés peuvent craindre en effet d'être « fichés » comme salariés mécontents, dès lors qu'ils consultent des offres ou se renseignent plus avant à leur propos. Uniquement fondées sur le volontariat, ces démarches placent en effet les salariés en position de demandeurs et ils sont donc les seuls à courir le risque de la mobilité. La hiérarchie peut aussi percevoir comme une « trahison » les velléités de départ d'un salarié sur lequel elle compte et elle pourra être tentée de lui faire payer cette trahison si, d'aventure, la mobilité entrevue n'a pas lieu. En cas d'échec, c'est-à-dire si le salarié ne réussit pas dans sa nouvelle fonction, il s'agit de savoir s'il sera seul à en supporter les conséquences. Si l'entreprise se défausse de sa responsabilité – pourtant réelle, car la réussite d'un salarié dépend aussi des conditions dans lesquelles il travaille –, elle n'encouragera pas d'autres salariés à se porter volontaires. C'est pourquoi de telles démarches suscitent davantage la méfiance que l'adhésion.

Faire fonctionner une bourse de l'emploi, qu'elle soit traditionnelle – par affichage – ou installée sur un site informatique, nécessite avant tout que l'entreprise ait mis en place les moyens de respecter l'anonymat de ceux qui s'informent d'une part, puis de mettre en place une procédure de partage du risque de la mobilité de ceux qui souhaitent postuler, d'autre part. Autrement dit, il conviendra de prévoir les conséquences d'un éventuel échec, en reconnaissant par exemple le « droit à l'erreur » et les suites à donner.

Les cartes des métiers

Elles permettent d'améliorer la connaissance générale que les salariés peuvent avoir de leur entreprise. L'objectif recherché consiste à élargir les représentations que les salariés se font d'éventuelles opportunités de mobilité afin d'envisager des passerelles possibles à partir des emplois qu'ils occupent. Elles prennent la forme de représentations graphiques sur lesquelles figurent côte à côte, souvent différenciées par couleurs, les aires de mobilité les plus proches. Dans ce domaine aussi, la multiplication des sites informatiques, qu'ils soient internes ou à disposition du grand public, fournit aux salariés de nombreuses informations, tant sur les activités de l'entreprise que sur les évolutions envisagées, ses valeurs et certaines procédures.

Dans ce cas, l'entreprise aura intérêt à veiller à la cohérence entre les discours qu'elle affiche sur son site et la réalité quotidienne que vivent les salariés. Elle devra également assurer la maintenance de son site, et veiller en particulier à la pertinence et à l'actualisation permanente des informations diffusées.

Les forums métiers

Les forums métiers s'inscrivent dans une démarche similaire, mais plus concrète dans la mesure où ils permettent aux salariés d'entrer directement en relation avec les personnes exerçant ces métiers. L'objectif consiste à développer l'intérêt des salariés pour ce qui se passe un peu plus loin d'eux dans l'entreprise, et qui pourrait, éventuellement, les intéresser pour une orientation nouvelle.

Les cellules d'orientation

Ces instances ont pour but d'aider les salariés à élaborer des projets professionnels. Elles sont constituées de personnes généralement rattachées à la direction des ressources humaines, indépendantes des lignes hiérarchiques et garantes du respect de la confidentialité. Les informations obtenues peuvent ensuite être utilisées et examinées dans le cadre d'une négociation entre l'entreprise et le salarié, à l'initiative de ce dernier (voir *infra* § 3.1).

On peut s'interroger sur l'utilité et l'efficacité de ces différents types d'outils. Leur conception même ne semble pas de nature à accroître réellement leur impact sur le développement de la mobilité. D'une part, pour être efficaces, ces dispositifs ne peuvent être réduits à de simples outils techniques qu'il suffirait de mettre en place pour obtenir des résultats. Ils demandent à être pensés en fonction des objectifs recherchés et des problèmes potentiels qu'ils soulèvent, comme ceux que nous avons évoqués (partage du risque, fiabilité des informations, maintenance des sites informatiques). D'autre part, si l'on peut concevoir leur intérêt en amont du processus de gestion de la mobilité, par leur capacité à sensibiliser et informer les salariés, ils ne peuvent à eux seuls régler la question de la mobilité. L'organisation et le développement de la mobilité nécessitent des démarches nettement plus volontaristes de la part des entreprises.

Des outils qui laissent l'initiative à l'organisation

Conçus comme des aides à la décision, ces outils sont complémentaires des précédents dans la mesure où ils constituent des démarches concrètes d'organisation de la mobilité.

Les revues de personnel ou comités carrière

Ces instances réunissent différents responsables hiérarchiques au sein d'une même direction, ou d'un département, ainsi qu'un membre de la direction des ressources humaines. Selon les cas, et pour des populations dites sensibles, comme les cadres à haut potentiel ou les salariés qui détiennent des compétences rares, les comités carrières peuvent être positionnés au niveau de la direction générale.

La question de leur positionnement au sein de la structure organisationnelle renvoie à celle du choix entre deux exigences parfois contradictoires :

- d'une part, la nécessité de disposer d'une vision suffisamment élargie de l'entreprise, de ses orientations et des possibilités de mobilité existantes. Cela milite pour un positionnement relativement élevé dans la hiérarchie ;
- d'autre part, le besoin de connaître suffisamment les personnes dont il est question de manière à leur proposer les affectations les plus adaptées, tant à leurs caractéristiques qu'aux besoins de l'entreprise. Cela suppose un positionnement suffisamment proche du terrain.

Dans les entreprises multinationales, des comités carrière centralisés incluant des membres du comité de direction sont en charge de la gestion des carrières des quelques centaines de cadres de premier niveau, les niveaux hiérarchiques inférieurs étant pris en charge par des comités locaux.

La composition des comités carrières nécessite ainsi de choisir entre local et global, d'une part et entre logique métiers et logique transversale, d'autre part. De fait, ces instances ont souvent à faire la synthèse entre des carrières de spécialistes, au sein d'un même métier, et le développement de la mobilité qui revient à favoriser des profils plus « généralistes ». Elles ont aussi à définir un équilibre entre les carrières au sein d'une même entité et celles qui consistent en des parcours organisés entre plusieurs entités successives. Le choix des membres de ces instances ainsi que l'existence d'orientations stratégiques claires constituent ainsi des éléments déterminants de leur efficacité.

Le rôle des comités carrières consiste le plus souvent à exercer une fonction de régulation : il s'agit de vérifier si les décisions prises aux niveaux inférieurs par les responsables hiérarchiques sont à la fois conformes aux orientations stratégiques générales et respectueuses des souhaits et potentialités des salariés concernés. Ils sont ainsi amenés à prendre des décisions en cohérence avec les besoins à long terme de l'entreprise. Fonctionnant souvent en interface avec les pratiques d'appréciation, les comités carrières tendent de fait à diminuer l'autonomie hiérarchique.

L'efficacité de ce type d'instance repose principalement sur la qualité et la fiabilité des informations disponibles. Cela suppose que les données concernant les salariés soient

disponibles et suffisamment précises. Or, dans de nombreuses structures, on se limite souvent à ne traiter le cas que de quelques individus déjà bien repérés.

Les organigrammes de remplacement (ou plans de succession)

Conçus à l'origine pour les postes clés de l'entreprise, ils consistent à imaginer quelles personnes seraient susceptibles de remplacer les titulaires en place, dans différentes circonstances (promotion, décès brutal ou démission du titulaire actuel, par exemple) et à plus ou moins long terme. On procède de façon successive à partir du haut de l'organigramme, en examinant tous les postes de proche en proche, de façon à favoriser une approche dynamique. Si le poste A peut être tenu par X, actuellement au poste B, qui pourra à son tour remplacer X dans le poste B ? Et ainsi de suite, jusqu'à un niveau jugé suffisant.

On s'efforce ainsi de repérer les « remplaçants immédiats » qui pourraient tenir les postes « au pied levé », puis ceux qui pourraient être pressentis moyennant une formation complémentaire ou avec davantage d'expérience qu'ils n'en ont à l'heure actuelle. Cela permet de conduire une réflexion prospective pour tenter de prévoir et de préparer les évolutions possibles.

Aujourd'hui, ces plans de succession semblent moins opérationnels dans la mesure où ils s'appuient sur une description des emplois pertinente au moment de l'élaboration du plan. Or, du fait des mutations rapides de certains emplois et de certains changements liés à des fusions ou acquisitions par exemple, les postes en question risquent de ne plus être les mêmes au moment où il s'agira de remplacer leur titulaire. S'ils sont trop rigides, ces outils se révéleront vite inefficaces.

Pour pallier ces inconvénients, certaines entreprises s'efforcent de développer des pratiques à la fois plus dynamiques et qui se diffusent le long de l'échelle hiérarchique. Au lieu de se limiter aux seuls dirigeants, il s'agit plutôt de constituer des viviers de cadres dont on va accélérer le déroulement de carrière. Ces cadres, repérés aux niveaux N – 1, mais aussi N – 2, voire N – 3, sont préparés à occuper les fonctions auxquelles on les destine. La démarche consiste à identifier les besoins de l'entreprise en fonction des enjeux perceptibles, sur les plans économique, financier et social. Le repérage des cadres susceptibles d'évoluer se fait ensuite au sein des unités opérationnelles, en associant les dirigeants locaux et des membres des structures décentralisées de gestion des ressources humaines.

Ces démarches ne sont pas identiques à celles de la gestion des cadres à potentiel (voir *infra*), car elles concernent plusieurs niveaux hiérarchiques dans leur intégralité, et pas seulement les dirigeants. Il s'agit moins de repérer les « meilleurs », susceptibles de tenir à terme les commandes de l'entreprise, que d'assurer au mieux la succession des principales fonctions hiérarchiques.

Les démarches d'orientation-évolution

Dans leur fonctionnement, elles rejoignent les cellules d'orientation décrites précédemment, puisqu'elles sont destinées à aider les salariés à élaborer des projets

professionnels. Mais l'esprit en est radicalement différent puisqu'il s'agit d'initiatives d'entreprises qui sont prêtes à accepter l'idée que le salarié – même si elles souhaitent absolument le faire évoluer en leur sein – puisse quitter l'entreprise afin de conduire un projet qui ne trouverait pas à s'accomplir chez elles. Les salariés bénéficient ainsi d'entretiens d'orientation, distincts des habituels entretiens d'appréciation. Il s'agit d'approfondir la connaissance de la personne pour favoriser sa mobilité à l'intérieur, voire à l'extérieur, de l'entreprise sans qu'il y ait de menace sur l'emploi.

Le succès de ce type de démarche suppose qu'une confiance réelle s'instaure entre un salarié et son entreprise et que celle-ci ait conduit une réflexion préalable sur les opportunités qu'elle pourrait lui offrir.

Dans leur principe, ces démarches renvoient à la problématique plus générale de la prise en compte du devenir des salariés dans l'entreprise, en particulier de ceux dont les souhaits d'évolution ne coïncident pas exactement avec les projets ou propositions de l'entreprise. Cette question sera abordée plus en détail avec le bilan de compétences et les démarches de validation des acquis de l'expérience (VAE).

Les cellules de reconversion

Elles fonctionnent dans le cadre d'entreprises amenées à reconvertir des groupes de salariés dont les emplois sont menacés. Elles sont souvent mises en place en relation avec les pratiques de gestion de l'emploi (identification « d'emplois sensibles », mesures d'ajustement, voir chapitre 4). Leur rôle essentiel consiste à organiser l'apprentissage et l'acquisition de compétences nouvelles. Elles mettent à la disposition des salariés volontaires divers outils d'aide à la reconversion, soit à l'intérieur, soit à l'extérieur de l'entreprise : bilans professionnels, entretiens individuels, aide à la recherche d'emploi, contacts avec les organismes spécialisés (ANPE, APEC, etc.). Elles fonctionnent en général dans des grandes entreprises soucieuses d'accompagner au mieux des restructurations lourdes[1].

Les entretiens de démission

Ils interviennent dans les entreprises qui, touchées par une rotation élevée de leur personnel, de leurs cadres en particulier, souhaitent analyser les raisons qui poussent ces salariés à partir. En situation de pénurie d'emploi, ce type de démarche tend à disparaître du fait de la plus grande stabilité du personnel en place ou, tout simplement, de la plus grande facilité des organisations à le remplacer (on ne s'intéressera aux causes de la démission que si elle a des conséquences lourdes au point qu'il soit « rentable » de chercher à la combattre). Il peut sembler utile de recueillir une information auprès de salariés qui parleront librement, puisqu'ils sont démissionnaires. Cependant, une rationalisation élaborée *a posteriori* risque de ne pas rendre compte des raisons réelles du départ des salariés.

1. Lorsque Renault a fermé son usine de Billancourt, trois mille cinq cents salariés ont été reclassés, dans ou hors de l'entreprise, soit dans leur métier d'origine, soit dans un autre métier. De même, les Charbonnages de France qui avaient prévu dès les années 1990 de fermer définitivement leurs portes en 2005, ont ainsi reconverti des centaines de salariés chaque année à d'autres métiers dans d'autres entreprises.

EN PRATIQUE

La gestion de la mobilité dans le groupe Pinault-Printemps-Redoute

Le groupe PPR, spécialisé dans la distribution avec des enseignes partout en France et dans de nombreux pays à l'international affiche un réel intérêt pour la mobilité : 80 % des postes sont ainsi pourvus en interne. La mobilité concerne autant les métiers que les enseignes et les pays. Affichée comme une priorité du groupe, elle est fortement valorisée. Pour parvenir à ce résultat, une politique globale associant différents outils est mise en œuvre.

Des comités carrières, appelés *potential reviews*, se réunissent en début d'année. Ils sont chargés d'identifier les talents et les compétences dans chaque enseigne du groupe. La démarche concerne d'abord les profils junior, par le biais d'un dispositif baptisé *early career* et se déroule jusqu'aux hauts potentiels pour les postes de leadership du groupe. Une consolidation de ces étapes est élaborée au niveau du groupe en milieu d'année. Des revues par filières métiers, réalisées chaque année en automne, complètent le dispositif.

Pour faire connaître les postes vacants, le groupe utilise un journal *Moove* et un site intranet *Moovenet*, dédié à la mobilité au sein du groupe. Ces supports recensent tous les postes à pourvoir au sein du groupe, y compris à l'international. Des instances spécifiques sont chargées de gérer ces mobilités. Appelées *mobility reviews*, elles réunissent chaque mois les enseignes qui proposent leurs postes vacants et présentent les managers qui souhaitent bouger. Il s'agit d'une sorte de « marché » de la mobilité.

Par ailleurs, celle-ci constitue une préoccupation systématique en ce qui concerne les cadres en début de carrière. Une revue de mobilité junior réunit chaque mois un représentant des ressources humaines dédié de chaque enseigne pour mutualiser et examiner les opportunités offertes aux collaborateurs ayant au moins dix-huit mois d'ancienneté dans le groupe.

Enfin, pour clore le dispositif, des journées de mobilité sont organisées plusieurs fois par an dans les régions pour créer un réseau d'échanges et pour faciliter la mobilité inter-enseignes au sein de chaque région.

4.3 La gestion des cadres à potentiel

Parce qu'elle constitue une catégorie bien identifiée et faisant l'objet de pratiques tout à fait spécifiques liées à son importance stratégique pour l'entreprise, la population des cadres à potentiel mérite qu'on s'y attarde davantage. D'autant que, comme nous l'avons évoqué au chapitre 2, la gestion de cette population est désormais pensée à un niveau global dans les entreprises multinationales. Nous avons précédemment examiné (section 1) les caractéristiques organisationnelles et sociétales de la gestion des cadres

à potentiel. Nous allons maintenant aborder les pratiques concrètes qui accompagnent cette gestion.

La définition et la détection du potentiel

Parler de potentiel, c'est d'abord définir ce que l'on entend par ce terme. On constate en effet, sur le plan théorique, une grande variété de définitions. On peut néanmoins identifier au moins trois grandes constantes dans la plupart des définitions existantes (Falcoz, 2001) :

- le potentiel « désigne le plus souvent ce qui est en puissance » et produit ainsi des pratiques au caractère prévisionnel ;
- le potentiel renvoie à une conception globale de l'individu et concerne des caractéristiques de personnalité, des comportements, des compétences prouvées, etc. ;
- il existe différentes acceptions du potentiel selon le contexte organisationnel et les valeurs de l'entreprise concernée.

Sur un plan pratique, il est possible, de la même manière, de repérer trois éléments présents dans la définition qu'en forgent les entreprises :

- le potentiel concerne essentiellement la capacité à manager, c'est-à-dire à encadrer des équipes, les experts étant le plus souvent exclus de ces dispositifs de gestion ;
- il renvoie à la capacité à évoluer rapidement dans la hiérarchie ;
- il a trait à la capacité à devenir dirigeant.

Ainsi, la notion de potentiel concerne la promotion, la rapidité d'ascension hiérarchique et l'augmentation continue des responsabilités. Globalement, il consiste à établir un pronostic sur les chances de réussite d'un individu à devenir dirigeant dans un temps donné, relativement court.

Une fois la définition élaborée par l'entreprise, il s'agit de détecter les individus « à potentiel », et donc d'attribuer un certain potentiel à tel ou tel cadre. Cette opération mobilise d'abord la hiérarchie directe, chargée « d'estimer la capacité à manager et à évoluer plus vite chez des collaborateurs ». L'étape suivante consiste à valider le jugement ainsi réalisé : une instance collective, à laquelle participe souvent la direction générale, attribue le label au cadre détecté.

Généralement, ce label est inconnu des personnes concernées. Même si le secret qui entoure les opérations d'attribution se révèle souvent factice dans la mesure où les cadres concernés font l'objet de traitements particuliers, il permet de garder intacte la possibilité de réversibilité dudit label au vu des comportements adoptés et des performances réalisées. Il garantit aussi le sérieux de la démarche en reconnaissant le risque d'erreur inhérent à tout pronostic, et donc le retrait possible du label. Enfin, il permet de sauvegarder l'implication et la mobilisation des autres salariés dont l'exclusion de ce dispositif apparaît moins définitive et officielle que si une liste explicite était publiée.

Dans la pratique, les méthodes d'identification des potentiels sont assez variables. Certaines entreprises considèrent le seul diplôme comme élément de jugement. Les

titulaires des diplômes les plus prestigieux sont ainsi sélectionnés pour occuper les emplois les plus élevés de la hiérarchie. Ils bénéficient de parcours particulièrement choisis qui, tout naturellement, les conduiront avec succès aux postes auxquels on les destinait. C'est pourquoi on peut dire que les entreprises construisent et réalisent ainsi des prophéties auto réalisatrices.

Dans de nombreuses entreprises, le jugement de potentiel s'élabore sur la base de la convergence de plusieurs avis exprimés par des responsables hiérarchiques en fonction d'informations collectées auprès de collègues, de pairs ou de clients en contact avec le cadre concerné. Ce dernier est donc placé en situation de faire la preuve de sa compétence auprès de personnes influentes, mais aussi d'être exposé à leur jugement. Il doit encore être capable de communiquer et de repérer les zones de mobilité possibles ainsi que les réseaux d'influence. C'est donc bien sûr à une évaluation globale (voir chapitre 7 à ce propos) de la personne que renvoie l'attribution du label de cadre à potentiel.

Quelques entreprises se distinguent des habitudes françaises attachées à la valorisation des diplômes et à leur notoriété. C'est le cas du Crédit Agricole.

EN PRATIQUE

Les modes de sélection des futurs dirigeants du Crédit Agricole

Le Crédit Agricole a élaboré un dispositif, tout à fait original parmi les grandes entreprises françaises, de repérage et de sélection de ceux qui sont appelés à devenir les futurs cadres dirigeants.

La détection des élites se fait au sein même de l'entreprise et tend à donner les mêmes chances aux cadres autodidactes qu'à ceux qui détiennent des diplômes prestigieux.

Chaque cadre désireux de se porter candidat doit d'abord obtenir l'aval de son directeur qui élabore un dossier le concernant en y mentionnant ses appréciations personnelles. Après une période d'environ un an, au cours de laquelle le candidat va se mettre à niveau et se préparer à entrer dans le dispositif, il aborde la seconde étape : le « galop d'essai », consistant en un bilan professionnel et personnel mené à la fois par un cabinet extérieur et par un jury interne.

À l'issue de cette présélection, un tiers environ des candidats est autorisé à poursuivre. Les deux tiers éliminés peuvent être autorisés à se représenter ultérieurement.

Le parcours se poursuit par un séminaire de trois semaines axé sur le « management stratégique » et composé d'études de cas de gestion bancaire, de tests d'aptitude à l'animation d'équipe ou à la prise de décision. Un stage de quatre semaines dans une caisse régionale fait ensuite l'objet d'un rapport, relatant un problème géré par le candidat pendant le stage et soutenu devant un jury.

Le jugement final émane des différents évaluateurs impliqués dans la totalité du parcours et d'une commission de « sages ». Il donne lieu à l'établissement d'une « liste d'aptitude » sur laquelle figurent les noms de ceux qui ont réussi l'intégralité du parcours de sélection. Le dispositif fait intervenir à chaque fois une grande variété d'évaluateurs, ce qui garantit une certaine rigueur dans l'évaluation et fonde en grande partie sa légitimité. Cela permet également à ceux qui échouent de ne pas nuire à leur image professionnelle. La liste comprend environ une vingtaine de personnes.

Elle constitue un vivier dans lequel l'entreprise puise pour pourvoir les fonctions de directeurs généraux, d'adjoints de direction générale et de directeurs de département. La structure décentralisée de la banque, fortement implantée dans les régions et pratiquant un recrutement essentiellement local, explique la nécessité de créer une mobilité qui soit à la fois fonctionnelle et géographique.

Au bout du compte, quelles que soient les modalités mises en œuvre, la population des cadres à potentiel présente, d'une entreprise à l'autre, des caractéristiques proches. Les résultats d'une enquête réalisée auprès de grandes entreprises et portant sur plus de sept mille cadres à potentiel ont permis d'en dresser un portrait type (Falcoz, 2001b). Le cadre à potentiel est presque toujours un homme (90 % des cas), âgé d'environ 35 ans, diplômé de l'enseignement supérieur (10 % de diplômes étrangers et très peu d'autodidactes) et bénéficiaire d'un contrat à durée indéterminée. Il doit être et avoir été performant, avoir été repéré par la hiérarchie pour certains traits de personnalité, être disponible pour une mobilité à l'international et manifester une forte motivation et des objectifs d'évolution clairement affichés.

La gestion des cadres à potentiel

Nous avons déjà montré plus haut que les pratiques de gestion de la mobilité s'inscrivent dans des contextes nationaux et organisationnels déterminants. Toutefois, il est possible d'identifier une série d'invariants quant à la nature des questions que les pratiques de gestion des cadres à potentiel s'efforcent de résoudre. Dans une étude internationale de la gestion des cadres à haut potentiel, F. Bournois (1998) a pu mettre en évidence la présence de « champs tensionnels » liés à leur détection et à leur gestion. Ceux-ci caractérisent une série de contradictions inévitablement présentes dans toutes les entreprises, qu'on ne peut complètement réduire, mais à propos desquelles s'expriment des choix précis. Parmi ces contradictions, certaines concernent la détermination et le contenu attribué à la notion de potentiel :

- Faut-il prendre en compte les performances dans les emplois occupés (passé) pour apprécier le potentiel du cadre (futur) ?
- Quelle part faire entre le potentiel individuel et celui de l'équipe de travail ?
- Faut-il déterminer le potentiel une fois pour toutes au moment du recrutement ou régulièrement au cours de la carrière ?

- Quelle part accorder à la valorisation du changement et de l'adaptabilité d'un côté et à celle de la loyauté de l'autre ?
- Faut-il raisonner à court terme ou à plus long terme ?

D'autres contradictions ont trait à la manière de procéder pour déterminer le potentiel :

- Quelle place accorder à la hiérarchie directe par rapport à l'utilisation d'outils plus « neutres » ?
- Quel équilibre réaliser entre l'intervention de spécialistes externes et celle de spécialistes internes ?

Ces questions traduisent donc les tensions qui s'expriment de manière quasi universelle dans les entreprises qui se préoccupent de détecter et former leurs élites. Selon leurs choix politiques, les rapports de force en présence et leurs modèles culturels, elles sont amenées à prendre des décisions qui penchent vers l'un ou l'autre pôle de chacune de ces tensions.

L'identification et l'attribution du label « à potentiel » ou « à haut potentiel », selon les cas, ont pour but de repérer une population à laquelle sont destinées des pratiques qui visent précisément à développer ledit potentiel et à préparer les cadres concernés à devenir les dirigeants dont l'entreprise a besoin. Dans l'enquête conduite par C. Falcoz, précédemment citée, les grandes entreprises affirmant procéder à une gestion des cadres à potentiel utilisent en priorité les cinq dispositifs de gestion suivants, présentés par ordre d'importance décroissante :

- *existence d'une liste de cadres à haut potentiel* : tenue secrète, cette liste regroupe les noms des cadres concernés ; elle constitue la base du système de gestion ;
- *formations spécifiques* : 58 % des entreprises interrogées pour cette enquête mettent en place des formations réservées à cette population de cadres. Il peut s'agir de formation aussi bien interne et centrée sur l'entreprise, qu'externe et destinée à stimuler l'ouverture ou à renforcer certains aspects conceptuels ;
- *acteurs dédiés* : 44 % des entreprises interrogées affectent au moins un spécialiste à la gestion des cadres à potentiel ;
- *formes de rétribution spécifiques* : un tiers des entreprises ont mis en place des dispositifs particuliers tels que l'attribution de stock-options ou l'adoption de normes d'évolution accélérée du salaire ;
- *postes réservés* : 21 % des répondants reconnaissent l'existence de certains postes considérés comme susceptibles de développer le cadre et de révéler son potentiel (et donc attribués en priorité aux individus identifiés comme étant susceptibles de faire partie du vivier de cadres à potentiel).

Par ailleurs, on constate que les cadres à potentiel sont plus souvent concernés que les autres cadres par les organigrammes de remplacement, les plans de carrière[1] ou le coaching (voir exemple ci-dessous).

1. Cette pratique, qui consistait à envisager très en amont – parfois dès son entrée dans l'organisation – l'évolution d'un cadre dans la structure, est aujourd'hui largement tombée en déshérence, ne serait-ce qu'en raison de l'incapacité actuelle des entreprises à formuler et à tenir des promesses de carrière (voir section 1).

EN PRATIQUE

Le coaching, une pratique qui se développe

Longtemps cantonné au seul monde sportif, le *coaching* était limité en entreprise à des pratiques très confidentielles réservées à certains hauts dirigeants ou à certains cas très particuliers. On constate un développement significatif de ces pratiques depuis la fin des années 1990.

Dans une enquête menée en 2004 sur les pratiques des entreprises du CAC 40, P. Vernazobres (2007) a montré que 74 % d'entre elles avaient recours au *coaching* : 25 % disent l'utiliser fréquemment, 69 % ponctuellement et 6 % très ponctuellement.

Les raisons pour lesquelles ces entreprises recourent au *coaching* se répartissent de la façon suivante :

- développer des compétences (26 % des réponses) ;
- s'adapter à la complexité et aux exigences croissantes des postes (23 %) ;
- favoriser l'adaptation aux changements (19 %) ;
- développer des « leaders » qui feront la différence (17 %).

Au-delà des pratiques, désormais courantes, de coaching individuel et d'équipe, il existe différents types émergents de *coaching* que l'on peut regrouper en deux grandes catégories (Vernazobres, 2009) : le *coaching* individuel de groupe qui s'apparente aux « groupes d'analyse de pratiques » conceptualisés dans les années 1950 et le *coaching* organisationnel qui peut être rapproché de l'*organization development* (OD) des années 1960. Le coaching actuel ne serait rien moins que des formes « recyclées », par des consultants habiles, de pratiques déjà existantes.

Le développement récent du *coaching* semble cependant constituer une réponse à des changements profonds, qui concernent aussi bien les exigences des entreprises vis-à-vis de leurs collaborateurs que les conditions de travail – au sens large – auxquelles ces derniers doivent faire face. Les pratiques de *coaching* constituent ainsi des aides pour permettre aux salariés de surmonter des défis de plus en plus grands, mais aussi un moyen de reconnaissance de la part de l'entreprise. Elles peuvent être considérées comme des processus de régulation conjointe (Reynaud, 1988), dans la mesure où elles traduisent une forme de contrôle de la part de l'entreprise, tout en ouvrant des espaces de régulation autonome pour les salariés coachés. Ce faisant, le coaching peut être analysé comme un dispositif de régulation conjointe, ce qui permet de comprendre les raisons de son développement dans les entreprises, au-delà des effets de mode. Le *coaching*, au travers de ces diverses formes, contribue ainsi « aux processus d'apprentissage, au développement des compétences, à la culture d'entreprises et au maillage organisationnel, permettant ainsi aux RRH d'agir sur les processus organisationnels » (Vernazobres, 2009, p. 59).

Les nouveaux enjeux de la gestion des cadres à haut potentiel

Les dispositifs de gestion de ces populations hautement stratégiques se généralisent dans les grandes entreprises, d'autant plus qu'elles se développent à l'international. Les politiques et les pratiques de gestion des cadres à potentiel s'élaborent alors précisément dans un cadre qui se veut également international. Il s'agit de créer et conserver une culture commune aux principaux dirigeants et managers qui transcende la culture nationale de l'entreprise tête de réseau – ou de la maison mère –, sans se préoccuper davantage d'un périmètre en constante évolution du fait des nombreuses fusions ou acquisitions et des mouvements d'actionnaires. Chaque dirigeant d'une même entreprise multinationale est ainsi supposé pouvoir assumer n'importe quel poste dans n'importe quelle entité ou filiale. En outre, ces pratiques répondent à des enjeux de fidélisation de ces cadres, enjeux d'autant plus cruciaux pour les entreprises que toutes tendent à fonctionner de la même manière, comme le montre l'exemple du secteur de l'agroalimentaire.

EN PRATIQUE

Le management des cadres dirigeants dans les multinationales de l'agroalimentaire

Les cadres supérieurs des firmes globales de l'agroalimentaire sont gérés de façon centralisée par la maison mère. Celle-ci recrute des jeunes diplômés des meilleures formations internationales, tant les grandes écoles que les universités.
La gestion des carrières de ces futurs dirigeants vise deux objectifs : fidéliser une ressource rare et volatile et faire adhérer l'élite des salariés à la culture dominante du groupe. Les pratiques de formation, de communication interne et de renforcement des liens interpersonnels entre dirigeants s'intègrent dans un processus de socialisation parfaitement maîtrisé. Il s'accompagne de politiques de rémunération destinées à aligner leurs intérêts financiers sur ceux de la direction générale et des actionnaires. Le versement de stock-options, particulièrement important en France, s'inscrit dans cette stratégie.
Hautement qualifiés, dotés de « haut potentiel » et aptes à une forte mobilité professionnelle et géographique, ces cadres constituent une catégorie spécifique à laquelle il n'est pas possible d'accéder de l'intérieur, ce qui contribue à bloquer la promotion interne.
Cependant, ces cadres n'aspirent pas tous, au contraire de leurs aînés, à rester durablement dans l'entreprise. Ils envisagent leur collaboration sous une forme plus contractuelle les autorisant à rompre le contrat à leur gré, et prenant acte de la possibilité équivalente de l'entreprise à mettre fin à leur contrat en cas d'évaluation jugée insuffisante ou de non atteinte des objectifs.
Les auteurs de l'analyse pointent deux contradictions majeures soulevées par cette conception contractuelle de la relation d'emploi :

– d'une part, la relative incertitude du rendement de l'investissement très coûteux consenti sur des salariés enclins à un fort turnover ;
– d'autre part, l'investissement forcément limité que peuvent faire ces dirigeants dans le management d'équipes dont ils n'ont la charge que pour des durées relativement courtes, de deux à trois ans au maximum.

De ce fait, la cohésion sociale et la stabilité au sein de l'entreprise se trouvent menacées par cette nouvelle donne.

Source : Seignour, Palpacuer, 2005.

La généralisation de ces dispositifs dans les grandes entreprises pose désormais la question du cloisonnement instauré entre les différentes populations de l'entreprise. Il devient en effet de moins en moins probable pour un cadre local d'accéder aux niveaux de direction dans un groupe mondialisé. En outre, les cadres à haut potentiel concentrent les moyens disponibles et focalisent l'attention des directeurs des ressources humaines, contribuant à faire de tous les autres, pourtant tellement plus nombreux, des « laissés pour compte » dont l'avenir est de plus en plus incertain. Face aux tensions que produisent ces pratiques, assez mal vécues par ceux qui en sont exclus, et celles provenant des pénuries annoncées de personnel qualifié dans les toutes prochaines années, on peut s'interroger sur la pertinence de leur développement à court et moyen termes.

En outre, la plupart des outils que nous venons de décrire sont implicitement fondés sur la même idée de la carrière comme évolution managériale et/ou hiérarchique : sont appelés à évoluer essentiellement les « managers » qui encadrent des équipes, souvent de taille de plus en plus grande au fil du temps. Cela met en lumière le problème des carrières « d'experts » qui possèdent des compétences très pointues dans des domaines souvent stratégiques pour l'entreprise mais qui n'ont pas toujours, pour diverses raisons, eu ou pu acquérir une expérience d'encadrement réussie. Devraient-ils être condamnés à ne pouvoir évoluer, en aucune façon ?

Ces questions ne sont pas nouvelles. Comme le rappellent L. Gastaldi et P. Gilbert (2006), l'idée d'une double échelle managers/experts techniques, imaginée dans les années 1980, constitue une manière d'offrir des perspectives d'évolution professionnelle aux chercheurs et/ou experts techniques. La double échelle leur permet ainsi d'avoir une progression de carrière similaire à celle qu'ils auraient dans le management.

Certaines entreprises, conscientes du problème et des enjeux qu'il soulève, tant en termes de motivation individuelle que de fidélisation de compétences rares, ont entrepris de créer des « filières d'expertise » à côté des filières traditionnelles d'encadrement.

EN PRATIQUE

La filière « expertise » dans l'entreprise Parrot

Spécialisée dans les périphériques sans-fil, la société Parrot vient de créer une filière Expertise afin de valoriser les compétences techniques de ses meilleurs ingénieurs, notamment ceux qui ne peuvent ou ne souhaitent pas devenir managers. L'entreprise cherche ainsi à valoriser tous ceux qui possèdent de vraies compétences techniques et des aspirations à rester sur des sujets techniques.

La filière expertise consiste en l'élaboration d'une grille de classification qui comprend trois niveaux : ingénieurs, ingénieurs confirmés, et experts. Pour devenir expert, le processus de sélection est un peu plus lourd que le processus classique conduisant au niveau confirmé. Ce sont en effet les ingénieurs confirmés qui doivent être à l'initiative de la démarche. Sponsorisés par leur manager, les « candidats experts » sont auditionnés par une commission composée de deux experts et de deux managers qui donnent un avis favorable ou défavorable à l'issue de l'audition. Les deux experts sont là pour valider les compétences techniques des candidats, les managers pour évaluer leur capacité à communiquer et à transmettre leur savoir. Ils ont le même niveau de responsabilité et de rémunération que les managers, avec l'attribution d'un titre officiel.

Ils sont ensuite positionnés comme des référents techniques au sein du bureau d'études et se voient confier les projets les plus innovants ou les plus complexes techniquement. Ils ont aussi pour mission d'aider les autres ingénieurs au quotidien. Ils interviennent enfin en tant que formateurs. Pour cela, ils ont bénéficié d'un programme de formation en interne afin de les aider à accompagner la diffusion de leur savoir auprès des autres ingénieurs du bureau d'études.

Source : www.focusrh.com/strategie-rh/organisation-et-conseil/a-la-une/.

Les notions de carrière et de mobilité se différencient davantage dans leur forme que dans leurs principes : elles ne sont que les différentes facettes de politiques d'adaptation des ressources aux besoins. Les tentatives actuelles de valorisation des « carrières horizontales », fondées sur la mobilité fonctionnelle, qui tendent à s'imposer comme alternative à la carrière traditionnelle, en sont une bonne illustration. Les transformations profondes des conditions d'emploi dans l'entreprise dessinent les contours de nouvelles pratiques que nous allons aborder maintenant.

SECTION 2

QUELLES ALTERNATIVES À LA CARRIÈRE ORGANISATIONNELLE ?

La première partie de ce chapitre renvoie au modèle classique de la carrière organisationnelle. En effet, de manière implicite, les pratiques que nous avons décrites, rendent compte d'un modèle de la carrière dans lequel les parcours professionnels des individus, et des cadres en particulier, présentent une dimension intra-organisationnelle caractérisée par C. Falcoz (2001a) de la manière suivante :

- établissement d'une relation de long terme entre un individu et son entreprise, qui souhaite « fidéliser » ses cadres ou « retenir les meilleurs » ;
- existence d'un marché interne du travail ;
- intervention d'acteurs spécifiques dédiés, dont les membres de la fonction ressources humaines, qui élaborent des dispositifs de gestion destinés à encadrer et faciliter les parcours des individus ;
- vision de la carrière comme un processus d'ascension professionnelle (hiérarchique et/ou salariale) jalonné d'étapes clés ;
- élaboration de prescriptions relatives aux comportements à adopter, qui doivent être conformes aux normes et aux valeurs de l'organisation.

Le cas des carrières des cadres « à potentiel » constitue certainement l'une des expressions les plus significatives de ce paradigme.

Or il apparaît que ce modèle de carrière est aujourd'hui remis en question pour diverses raisons que nous allons préciser ci-dessous. En outre, un autre paradigme apparaît qui offre de nouvelles perspectives pour mieux comprendre les évolutions actuelles.

I LES RAISONS DE LA MISE EN CAUSE DE LA CARRIÈRE ORGANISATIONNELLE

Peut-on encore faire carrière ? S'interrogeant ainsi, J.-F. Chanlat (1992) rappelait que « l'idée de gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate et une éthique du travail ». Or, selon lui, ces conditions ne sont plus réunies : le marché du travail crée de moins en moins d'emplois stables et bien rémunérés, les entreprises développent des préoccupations essentiellement financières et l'horizon professionnel est de plus en plus court (voir les évolutions décrites dans le chapitre 2).

Parmi les évolutions les plus marquées, il faut mentionner les transformations des structures organisationnelles liées aux mouvements de concentration et de fusion qui

affectent de nombreux secteurs d'activité, dans une économie de plus en plus globale. Elles se traduisent par une réduction des opportunités classiques de carrière. Elles s'accompagnent également du développement des petites et moyennes entreprises qui, du fait de leur taille, n'offrent pas les mêmes perspectives de carrière que les grandes. Dans certains secteurs, elles donnent lieu à des fonctionnements fondés sur la notion de projet et non plus sur l'attachement organisationnel. Ainsi, « l'incertitude sur la pérennité des emplois et la nécessité d'individualiser les parcours professionnels […] sont autant de causes retenues pour expliquer la fin des plans de carrière » (Falcoz, *art. cit.*).

Du côté des salariés eux-mêmes, ces évolutions ne sont pas sans effets sur leurs attentes et leurs aspirations. Alors que l'acceptation de certaines mutations, telles que l'expatriation par exemple, garantissait naguère l'accès à des positions de plus en plus élevées dans la structure, les opportunités offertes aujourd'hui ressemblent davantage à des obligations, sans assurance aucune en retour. Les salariés les plus concernés *a priori* par ces évolutions, les diplômés et les cadres, semblent s'orienter de plus en plus souvent vers des entreprises de taille plus réduite ou s'engager dans l'aventure de la création de leur propre entreprise après quelques années d'expérience (Kotler, 1995).

Face aux discours qui font valoir un moindre engagement des entreprises en matière de gestion des carrières des cadres, certains auteurs invitent à la prudence. Les cadres sont bien loin d'être tous concernés par des phénomènes de précarisation. Ils ne sont d'ailleurs pas tous « logés à la même enseigne » : leur vécu quotidien présente une grande diversité, en partie liée aux pratiques de gestion dont ils sont l'objet. S'appuyant sur les résultats d'une enquête menée auprès d'un grand nombre de cadres, F. Dany (2001) a élaboré une typologie des promesses de carrière qui leur sont faites (voir « Repères »). Elle utilise la notion de promesse de carrière « pour rendre compte des espérances que formulent les cadres par rapport à leur carrière, à partir de l'observation des pratiques de gestion en vigueur autour d'eux ». Cette notion renvoie donc à l'existence de dispositifs concrets de gestion qui, malgré « un affaiblissement de l'engagement des employeurs en matière de gestion des carrières, […] continue à indiquer aux cadres ce qui est souhaitable et crédible pour eux en matière de parcours futurs » (Dany, *op. cit*).

Repères — La typologie des promesses de carrière de F. Dany

Cherchant à identifier les types de promesses de carrière qui sont formulées par les entreprises à l'adresse de leurs cadres, F. Dany en propose une typologie à quatre composantes :

– **la promesse de carrière objective** concerne essentiellement la minorité de cadres « à potentiel » qui, à chaque étape réussie, vont disposer des atouts leur permettant de se maintenir en situation privilégiée ;

– **la promesse d'employabilité** s'adresse à des cadres, plutôt experts dans leur domaine et disposant de ressources spécifiques les autorisant à envisager un large

• • •

• • •

éventail de parcours professionnels possibles, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise (brillants experts appelés à travailler dans n'importe quelle entreprise, par exemple) ;

– **la promesse de carrière subjective** concerne une grande majorité de cadres français qui bénéficient d'un statut relativement protégé au sein de marchés du travail fermés. Ils envisagent alors leur devenir dans un univers qui leur est familier, même s'il ne présente que des opportunités limitées (cadres de proximité d'EDF-GDF, par exemple) ;

– **la promesse en matière d'employabilité** – ou encore promesse de moyens – concerne les cadres qui ne bénéficient pas d'une quasi-certitude d'évolution et qui ne disposent pas non plus des ressources spécifiques qui leur permettraient d'envisager des parcours professionnels suffisamment clairs (certains consultants travaillant en cabinet d'audit, savent qu'ils vont devoir quitter leur structure à brève échéance, par exemple).

Pour F. Dany, les titulaires de promesses de carrière subjective et de promesses en matière d'employabilité constituent les deux catégories les plus menacées par la précarisation.

Si le modèle de la carrière organisationnelle est aujourd'hui discuté, c'est qu'il ne permet pas de bien comprendre les mutations en cours, en particulier celles relatives à la transition des économies modernes vers une économie du savoir. Toute la réalité des évolutions observées en matière de trajectoires professionnelles ne pouvant être expliquée par le seul paradigme de la carrière organisationnelle, il est utile de recourir à d'autres paradigmes.

2 Un modèle alternatif de la carrière : le courant des « carrières nomades »

Nous développons dans ce paragraphe le modèle de carrière devenu au fil des années l'alternative théorique dominante au modèle classique de la carrière organisationnelle en nous appuyant pour l'essentiel, sur les travaux de L. Cadin et F. Guérin (1999).

2.1 Un modèle qui s'intéresse aux évolutions des pratiques d'emploi

Le modèle de la carrière organisationnelle, tel que nous en avons précisé les caractéristiques, produit une vision de la carrière congruente avec une structure d'entreprise qui s'apparente peu ou prou à l'organisation bureaucratique ou à ce que l'on peut appeler l'entreprise intégrée. Dans les organisations nouvelles, entreprises en réseaux

ou entreprises cellulaires, il n'existe pas les mêmes possibilités d'évolution hiérarchique. En revanche, ces structures offrent des possibilités de responsabilité de centres de profit et des perspectives de mobilité interentreprises. Dans ces structures plates, la carrière est donc davantage horizontale que verticale.

Ces nouvelles structures supposent en effet que les individus soient des « spécialistes multi-compétences » et qu'ils travaillent en équipe. Leurs modes d'évaluation reposent sur les résultats atteints et le contrat de travail concrétise un échange entre employabilité (fournie par la structure) et flexibilité (attendue de la part de la personne).

Dans ce contexte, la carrière s'écarte des représentations organisationnelles habituelles. Elle est davantage le fait de l'individu lui-même, qui cherche à développer et à valoriser au mieux ses compétences en fonction de ses propres goûts et intérêts.

Le courant des « carrières nomades », de l'anglais *boundaryless careers*, littéralement « carrières sans frontières » (Cadin, 1997), d'inspiration anglo-saxonne, vise précisément à rendre compte de la manière dont les individus réagissent face aux évolutions du marché du travail et s'adaptent aux nouvelles conditions d'emploi que proposent les entreprises. En particulier, il analyse le développement de ces structures en réseau et les modifications qu'elles introduisent par rapport aux organisations classiques. Le terme « nomade » désigne ainsi les individus qui, dans des contextes en bouleversement, sont amenés à construire leur carrière en dehors des modèles institutionnalisés, en étant guidés par leurs propres critères de réussite (Cadin *et al*., 1999). Ils vivent des transitions professionnelles inédites et sont donc amenés à rechercher une cohérence entre les acquis de leurs expériences et les opportunités d'emploi. Ils cherchent à valoriser auprès des entreprises à la fois leurs compétences et l'originalité de leurs parcours.

L'approche « carrières nomades » s'inscrit dans un courant théorique qui considère la carrière comme le résultat d'interactions entre des éléments contextuels – essentiellement les caractéristiques de l'environnement – et les subjectivités des personnes. Autrement dit, elle accorde bien plus d'importance que le classique modèle de la carrière organisationnelle à l'environnement des firmes et des individus concernés.

Sur le plan méthodologique, ce courant privilégie l'analyse des trajectoires individuelles. Certains bassins d'emploi qui connaissent des taux ou des rythmes d'innovation particulièrement élevés constituent par ailleurs des terrains d'observation privilégiés pour les chercheurs qui s'efforcent de mettre à jour les mécanismes favorisant ces innovations.

Développé à partir de situations particulières, comme celle de la Silicon Valley en Californie, qui a fait l'objet de multiples enquêtes, ce paradigme introduit une rupture avec le modèle classique. Tout d'abord, le niveau d'analyse retenu par le courant des carrières nomades se déplace de l'entreprise au bassin d'emploi. Cela permet de comprendre que la diffusion des idées se fait entre les différentes unités du bassin d'emploi, grâce à la mobilité des personnes. Cette circulation de personnes et d'idées, qui s'effectue de manière intense, apporte dynamisme et créativité aux entreprises. Elle permet la diffusion rapide des meilleures technologies et stimule l'innovation qui constitue la clé

de la survie. Une fois encore, ce courant s'écarte de la perspective d'une entreprise et de l'optimisation locale de sa gestion des carrières : il considère que cette optimisation, dans les conditions propres aux bassins d'emploi étudiés, ne peut se faire qu'à un niveau « interfirmes ».

Par ailleurs, l'analyse s'intéresse au milieu professionnel et à la manière dont il se structure et fonctionne. Loin d'être anarchique, le milieu professionnel fonctionne comme une « communauté d'apprentissage ». Des lieux informels de rencontre (restaurants, bars, clubs sportifs, etc.) constituent autant de lieux d'échange sur les idées nouvelles ou sur les « potins » du milieu que d'occasions de mises en contact entre ceux qui montent ou développent de nouvelles entreprises et ceux qui peuvent être intéressés par ces opportunités.

Les trajectoires se construisent ainsi par cooptation, non seulement dans les entreprises, mais aussi au sein des réseaux sociaux actifs auxquels il est primordial de pouvoir accéder si l'on veut évoluer dans ce milieu professionnel et dans cette région. Ces réseaux sont donc animés par les individus eux-mêmes plus que par les entreprises et la construction des parcours professionnels n'est donc plus seulement le fait d'initiatives organisationnelles.

2.2 Un modèle qui renouvelle des notions centrales

L'exemple de la Silicon Valley permet alors d'éclairer quelques-unes des innovations importantes du modèle dans la manière d'envisager certaines notions centrales, telles que la compétence en particulier (Cadin, 1998)

Une vision élargie de la compétence

Dans le champ de la gestion des ressources humaines des entreprises, les définitions de la compétence s'efforcent de coller le plus possible à la réalité du travail à accomplir de façon à éviter toute dérive. Elles valorisent essentiellement les savoirs et savoir-faire, ce qui correspond assez bien à ce que les auteurs du courant des carrières nomades nomment *knowing how*. Or les nomades mobilisent aussi d'autres compétences, relationnelles (*knowing whom*) et identitaires (*knowing why*).

La mise en cohérence de ces « *knowing* », de façon à constituer un capital de carrière original, importe autant que l'accumulation de savoir-faire.

Une valorisation des parcours idiosyncratiques[1]

Dans des univers instables, sans repères clairs, les entreprises « doivent continuellement réinterpréter leur environnement et réinventer des modes de fonctionnement pertinents » (Cadin *et al.*, *art. cit*). Les carrières subjectives sont ainsi plus appropriées que les profils standardisés : elles ont plus de chances de rencontrer les besoins spécifiques de ces organisations et de générer des opportunités inédites.

1. C'est-à-dire marqués par le tempérament personnel et les dispositions particulières de chaque individu.

On peut considérer, en effet, que les organisations sont appelées à offrir des services ou des produits de plus en plus différenciés et spécifiques pour répondre à des besoins de plus en plus singuliers et évolutifs. Les tendances actuelles du marketing, par exemple, vont dans le sens d'un accès au consommateur unique dans chacun de ses actes d'achat (Kotler *et al*, 2000). Encouragées à devenir de plus en plus singulières, ces entreprises ont donc davantage besoin de profils singuliers que des profils standardisés mieux adaptés aux bureaucraties.

Un accent particulier sur la transférabilité des compétences

Le courant des carrières nomades relativise la distinction entre compétences génériques et compétences spécifiques. Privilégiant la transférabilité des compétences, il considère par exemple que des compétences jugées spécifiques par un employeur peuvent être parfaitement réutilisables dans une autre entreprise.

Dans la perspective de la carrière nomade, l'individu cherche à enrichir son capital de carrière grâce à ses expériences. Il privilégie les compétences transférables, car celles-ci ouvrent l'éventail des opportunités. Travailleurs « du savoir », les nomades cherchent des environnements organisationnels « sur mesure » qui leur permettent de développer leurs compétences en cohérence avec ce qui constitue leur propre projet. Le moteur de leur carrière est avant tout constitué de la possibilité d'accomplir un projet qui fait sens pour eux. Les titres, grades ou statuts attachés à la carrière organisationnelle ne sont pas nécessairement les repères qu'ils privilégient.

Une enquête a été menée en France auprès d'un échantillon de près de quatre-vingts personnes relevant de tout l'éventail des catégories socioprofessionnelles (Kotler *et al., op. cit.*). Elles ont été invitées à relater leur parcours professionnel et à détailler les dix années les plus récentes. Afin de rendre compte de ces trajectoires, une typologie à cinq catégories a été élaborée. Aux deux extrêmes figurent la catégorie des carrières organisationnelles et celle des carrières nomades.

On trouve approximativement le quart de l'effectif dans chacune de ces deux catégories. Un quart de l'effectif est dans une catégorie proche de celle des « professionnels », à savoir de détenteurs d'une qualification les amenant à faire carrière dans un métier ou un secteur plus que dans une entreprise. Le dernier quart se retrouve dans des catégories intermédiaires comportant une dimension nomade non négligeable. En bref, les trois quarts de l'effectif interrogé sont dans des trajectoires dont il est plus facile de rendre compte à l'aide des concepts de carrière nomade plutôt qu'à l'aide de celui de carrière organisationnelle.

Cela ne veut pas dire que les carrières organisationnelles soient révolues. Les organisations, comme les individus ou les groupes sociaux, ne sauraient s'en passer. Il est toutefois important de disposer d'un modèle alternatif pour penser son propre projet en intégrant une réflexion sur le type d'environnement organisationnel le plus adapté à ses aspirations et sur les règles du jeu qui s'y pratiquent, ou pour comprendre des

relations d'emploi émergentes, voire dominantes dans certains secteurs ou bassins d'emploi (tels que les districts industriels. Voir l'exemple présenté au chapitre 2, § 3.3 ou le cas des réseaux locaux d'entreprises, comme celui d'Oyonnax dans l'Ain pour les matières plastiques).

2.3 Les enjeux des carrières nomades pour les organisations

L'extension des carrières nomades n'est que très partiellement l'effet de l'évolution des préférences individuelles. Il se peut que le nombre de vocations à la création d'entreprises soit en hausse, que le besoin d'indépendance et d'autonomie augmente ou que certains adeptes de l'auto-emploi en attendent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Mais il est plus raisonnable de considérer que les carrières nomades sont une réponse aux évolutions des pratiques d'emploi des entreprises. Ce sont les entreprises qui ne se sentent plus en mesure de sécuriser les marchés internes et de garantir la relation d'emploi sur le long terme. Bien que cette analyse émane de Cappelli (1999) pour les États-Unis, elle a pu être transposée en France. Ce sont les entreprises qui se recentrent sur leur cœur de métier, qui recourent à l'externalisation pour diminuer leurs frais fixes, qui n'arrivent pas toujours à anticiper les compétences dont elles ont besoin tant les marchés sont instables et les innovations rapides. Elles s'ajustent en se restructurant, en procédant à des réductions d'effectifs, en combinant mesures de départs et embauches. Les carrières nomades sont dans une certaine mesure une réponse à la fragilisation des marchés internes.

■ Limiter le turnover, conserver « les meilleurs », capitaliser les apports des individus

Ces nouvelles logiques de carrière ne sont pas sans poser de problèmes aux entreprises qui se trouvent devoir faire face à des salariés attentifs au développement de leurs compétences et sensibles à l'impact de leurs expériences quant à leur attractivité sur le marché du travail. Les entreprises sont amenées à examiner systématiquement l'impact de la perte de compétences susceptible de découler de la mobilité de leurs salariés. Ainsi, un projet peut être mis en péril par le départ d'un ou plusieurs membres de l'équipe qui en ont la charge. Des dispositifs de primes, d'incitation financière ou d'autres perspectives d'évolution ou de travail sont ainsi utilisés pour prévenir des départs intempestifs.

« Les compétences accumulées sont-elles nécessaires pour les projets suivants ? » Selon la réponse apportée à cette question, les conditions d'emploi proposées différeront. La logique de cette démarche consiste à différencier les contrats et relations d'emploi en fonction de la dépendance dans laquelle l'entreprise se trouve vis-à-vis des compétences détenues.

Les entreprises confrontées à des risques importants de turnover travaillent aussi sur leur organisation de façon à concentrer le turnover sur les emplois dont les compétences sont les plus faciles à renouveler[1]. La capacité de l'entreprise à enrichir ses propres routines des apports de ces membres fortement mobiles est un enjeu majeur. Selon la

1. Capelli (*op. cit.*) présente l'exemple d'United Parcel Service (UPS) qui a découplé les tâches de chargement des camions de celles de conduite et de livraison, antérieurement assurées par les mêmes personnes. Les conducteurs sont détenteurs de compétences spécifiques alors que les chargeurs ne le sont pas. Le nouveau découpage du travail réduit le turnover des conducteurs et aggrave celui des chargeurs, mais préserve les compétences les plus précieuses pour l'entreprise.

forme de la connaissance (tacite ou codifiée) et sa focalisation (individuelle ou collective), les horizons de la relation d'emploi sont modulés de façon cohérente avec les enjeux de création de connaissances.

La perspective des carrières nomades met les entreprises en compétition sur la base des potentiels d'apprentissage qu'elles recèlent. Elle stimule le développement de structures « adhocratiques » (Mintzberg, 1982) conçues pour maximiser le développement des compétences de leurs collaborateurs.

Le courant des carrières nomades confronte l'entreprise à la question du type de contrat psychologique qu'elle entend proposer à ses collaborateurs. Le contrat psychologique désigne l'ensemble des croyances ou convictions acquises par les individus au regard des promesses faites, acceptées entre eux et autrui. Il comporte des échanges en termes d'argent, de loyauté, de performance, d'apprentissage, de sentiment d'appartenance, etc. L'entreprise est-elle en mesure de proposer un contrat psychologique de long terme qui soit crédible ? Le veut-elle ? Si elle ne peut le faire, quel type d'échange propose-t-elle ? Quelles sont les attentes des individus qu'elle souhaite attirer ou retenir ?

Toutefois, les comportements de ces personnes ne dépendent pas seulement du contrat psychologique proposé, mais aussi des rapports de force découlant de l'état des marchés du travail. Les marchés internes sont vulnérables aux actions de débauchage des autres employeurs.

Ce nouveau paradigme s'inscrit dans un courant de recherches plus large sur les nouvelles carrières qui toutes renvoient, peu ou prou, à une conception « individualiste » de la carrière. Ce recentrage sur l'individu, comme ayant un rôle prépondérant dans la construction de sa trajectoire professionnelle a donné lieu à d'autres métaphores recensées par F. Dany (2004). Ainsi, la métaphore de « l'épopée » renvoie à l'idée que les individus construisent leur trajectoire de façon spécifique, au gré des opportunités et des contraintes objectives qu'ils rencontrent, et en fonction de l'interprétation singulière qu'ils donnent de ces phénomènes.

D'autres auteurs ont mobilisé la notion de « capital de carrière » et de « carrière intelligente » pour en quelque sorte renverser les rôles identifiés dans le courant des carrières nomades. Les individus s'efforceraient en réalité de tirer parti des opportunités offertes et seraient donc plus offensifs que défensifs. Ils choisiraient plutôt d'investir dans ces carrières nomades que de simplement les adopter parce qu'ils ne pourraient pas faire autrement.

Parmi ces nombreuses métaphores, F. Dany souligne que c'est certainement la métaphore de « l'abeille » qui permet de rendre compte d'une autre évolution majeure qui émerge à propos des nouvelles carrières. La mobilité des salariés au sein d'entreprises d'un même bassin d'emplois, comme par exemple la Silicon Valley, contribue, par un phénomène proche de celui de la pollinisation des abeilles, à diffuser savoir et innovation parmi les différentes entreprises concernées et donc à contribuer à leur développement. Cela accrédite l'idée que les intérêts des individus et ceux des entreprises ne seraient

pas fondamentalement opposés, comme on le sous-entend généralement. On pourrait imaginer que les entreprises fassent confiance aux individus et voient dans la diversité de leurs expériences une source d'enrichissement et d'innovation, et non pas un risque d'éclatement. Dans ce cas, il ne serait plus nécessaire d'imaginer des systèmes d'incitation pour fidéliser les salariés ; il faudrait plutôt renégocier avec chaque individu un système d'obligations réciproques.

Faire émerger une pluralité de modèles de réussite

Force est de constater que, malgré les ouvertures potentielles que ces nouvelles carrières proposent comme alternative à la carrière organisationnelle, les entreprises continuent, surtout en France, à privilégier les carrières classiques internes pour quelques *happy few* qui gravissent régulièrement les échelons hiérarchiques de manière linéaire. Les catégories de salariés qui peinent à faire de même pour d'innombrables raisons à chaque fois spécifiques, comme les femmes par exemple, sont encore considérées comme ayant échoué.

Cette situation s'explique également en partie par la nature des représentations que les cadres eux-mêmes se font de la carrière. Ceux-ci continuent en effet à se référer massivement à un « idéal » de carrière très proche de la carrière organisationnelle classique, même si des travaux récents montrent des évolutions dans les images qu'ils peuvent nourrir à propos de leur parcours, évolutions allant dans le sens décrit par les nouveaux modèles.

La première dimension mise en question par les nouvelles carrières est celle de la mobilité, en particulier interorganisationnelle. Elle apparaît en effet comme un indicateur sensible des évolutions des comportements des cadres : puisque le contrat psychologique traditionnel ne fonctionnerait plus, les cadres se tourneraient vers le marché pour y négocier au mieux leurs compétences et leurs conditions d'emploi.

Les cadres entretiendraient désormais une relation ambivalente avec l'entreprise, faite à la fois de détachement et d'attachement (Cousin, 2004). Détachement, si l'on tient compte principalement des phénomènes de chômage liés aux restructurations et d'une certaine désincarnation de la figure du « patron » remplacée aujourd'hui par l'actionnaire, lointain et presque virtuel. Mais aussi attachement, dans la mesure où le fait de rester attentif aux opportunités extérieures n'interdit pas d'espérer une évolution en interne.

Il semble que la représentation de la réussite intègre de plus en plus l'idée d'un changement régulier d'entreprise (Karvar et Rouban, 2004). Les cadres se disent mobiles et prêts à prendre en charge l'évolution de leur carrière. On constate pourtant que le passage à l'acte est moins fréquent : malgré les déclarations enregistrées faisant valoir la mobilité, on constate une très grande stabilité de cette catégorie, bien supérieure à celle des employés ou ouvriers, et en augmentation au fil des années (Cadin, 2005a). D'autres données, produites par l'APEC (2004), montrent une décroissance régulière de la mobilité externe des cadres. Ainsi, près de 80 % des cadres n'ont connu aucun changement

professionnel en 2003, alors qu'ils n'étaient que 66 % en 1998 dans le même cas. De plus, la moitié des cadres en activité en 2004 travaille dans la même entreprise depuis au moins dix ans. Des données plus récentes (APEC, 2011c) confirment cette réalité. En 2009, la mobilité externe des cadres, ceux qui ont changé d'entreprise au cours de l'année, s'élevait à 5 % de la population. Elle a faiblement augmenté à 7 % en 2010, du fait de la reprise économique. Cet « immobilisme » concerne autant la mobilité externe qu'interne : l'APEC fait ainsi état d'une baisse continue de la mobilité interne depuis 2001. En 2003, 13 % des cadres ont connu une mobilité interne et en 2010, seulement 8 %.

Ainsi, qu'on interroge les cadres sur leurs représentations ou que l'on mesure leurs pratiques effectives, on constate que le modèle de la carrière verticale reste une référence largement partagée. D'après O. Cousin (*op. cit.*), cela s'explique avant tout par le fait que l'identité même du cadre, en France tout du moins, est structurée par la carrière, entendue comme carrière hiérarchique verticale, dont les principaux attributs sont le titre, le nombre de collaborateurs encadrés et le salaire. On observe une appétence exclusive pour la carrière verticale fondée sur la progression hiérarchique, au détriment d'autres alternatives, comme l'expertise ou le projet, qui apparaissent comme moins valorisantes, voire dangereuses, car pouvant être interprétées comme synonymes d'incapacité potentielle à l'encadrement hiérarchique.

La seconde dimension des nouvelles carrières, celle de l'idiosyncrasie, mérite également d'être analysée. Il apparaît en effet que la pluralité des modèles de carrière n'a pas modifié – pas encore ? – le rapport des cadres au modèle dominant de la carrière organisationnelle.

Certains chercheurs se sont interrogés sur la congruence entre la force de la représentation traditionnelle de la carrière, pour le dire vite, et la réalité des expériences que vivent les cadres. En effet, plusieurs séries de travaux empiriques ont montré que les trajectoires effectives des cadres ne correspondent pas au modèle dominant. Bien qu'elles ne soient pas représentatives au sens statistique, ces enquêtes mettent en lumière l'existence, non négligeable, d'une pluralité de trajectoires, associant des passages par l'auto-emploi, la création d'entreprise, le chômage, l'interruption d'activité plus ou moins choisie, la reconversion (Cadin, 2005b), etc. Il semblerait donc que les cadres, par choix ou par obligation, se soient adaptés aux évolutions de la relation avec l'entreprise, bien que le modèle dominant de la réussite reste celui véhiculé par la carrière organisationnelle classique.

L'enjeu majeur de ces nouvelles approches consiste donc à faire évoluer les pratiques en valorisant la notion de carrière subjective. Ainsi, le paradigme des « nouvelles carrières » ne permet pas seulement de comprendre les phénomènes actuels qui se développent dans les économies industrialisées, en transition vers des économies du savoir.

Il contribue également à faire évoluer le paradigme encore dominant de la carrière organisationnelle. Les débats qui tendent à envahir le domaine social au milieu des années 2000, relatifs aux enjeux de diversité et de lutte contre toutes les formes de discrimination, non seulement à l'embauche (voir chapitre 6), mais aussi pour évoluer dans

l'entreprise, nous semblent ainsi significatifs d'une interrogation critique sur la pertinence des modèles dominants de fabrication des élites, et de représentation et d'accès à la « réussite » organisationnelle.

Parmi les évolutions que les cadres ont eu à intégrer dans leurs propres trajectoires, le spectre de la perte d'emploi occupe une place importante. Cela les amène à se préoccuper davantage de leur employabilité. Cette question de l'employabilité, secondaire dans les marchés internes, se trouve au centre des préoccupations de tous ceux qui ne peuvent pas – ou plus – compter sur la relation de long terme qui est à la base de la carrière organisationnelle.

Bien que présenté comme l'alternative dominante au modèle de la carrière organisationnelle, ce modèle de la carrière nomade n'est pas exempt de critiques. C. Falcoz (2011), montre que le concept lui-même est assez peu défini et qu'il a été développé, dans les textes fondateurs, en référence à l'unique cadre américain/japonais et en réaction à une actualité économique particulière. En outre, C. Falcoz fait valoir que la posture de ces auteurs est plutôt normative et que les soubassements théoriques du modèle sont multiples et faiblement liés entre eux (théories basées sur les ressources, modèles nationaux de production, nouvelles formes d'organisation, théories des réseaux sociaux ou du capital humain). Le contexte national français présente ainsi des caractéristiques assez peu conformes à ce modèle : faible mobilité des salariés, notamment des cadres (voir ci-dessus) et importance significative du secteur public dans l'économie, en lien avec l'augmentation du nombre de salariés dans la population active totale (au détriment des travailleurs individuels, professions libérales et autres). En outre, il semble bien que les grandes entreprises s'efforcent de retenir ceux de leurs salariés sur lesquels elles ont beaucoup investi, notamment en formation. Ces pratiques font écho à celles que nous avons mentionnées plus haut à propos des femmes, par exemple (voir *infra*, § 1.4).

Pour conclure, au moins provisoirement sur cette question, il faut reconnaître au courant des carrières nomades l'avantage d'avoir mis l'accent sur des éléments jusque-là négligés : les aspects subjectifs de la carrière ou la pluralité des représentations et des expériences, notamment celles des plus jeunes qui semblent moins séduits que leurs aînés par la nécessité d'une ascension verticale, jugée trop contraignante. Il reste encore à poursuivre les études sur la carrière dans une voie plus « critique », susceptible de rendre compte de la situation des populations souvent tenues à l'écart du modèle traditionnel de la carrière, voire discriminées (femmes, seniors, handicapés, etc.).

3 De la garantie d'emploi à la promesse d'employabilité

Utilisée depuis plusieurs décennies par les économistes, l'employabilité désigne à l'origine la capacité d'un chômeur à retrouver un emploi. B. Gazier, retraçant l'histoire des

conceptions successives et des débats dont cette notion a fait l'objet, propose de retenir comme définition celle de l'administration canadienne qui semble la mieux adaptée aux considérations actuelles : « l'employabilité est la capacité relative que possède un individu d'obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail » (Gazier, 2001).

Ce concept a d'abord été utilisé en partie pour différencier les catégories de salariés en fonction de leur vulnérabilité par rapport au chômage. Ces analyses ont contribué à asseoir certaines politiques d'emploi. Aujourd'hui, le retour véritable à l'emploi durable apparaissant comme un horizon de plus en plus incertain, l'accent n'est plus tant mis sur les déterminants collectifs du chômage que sur le rôle des chômeurs eux-mêmes, renvoyés à des démarches d'amélioration et de dynamisation personnelles. Ainsi, le durcissement de la pénurie d'emplois produisant un allongement des durées de chômage, les discours tendent à responsabiliser l'individu en vue de l'amélioration de sa propre employabilité.

Mais l'employabilité n'est pas un simple attribut de la personne. Elle est aussi une construction opérée par les employeurs. Selon les modes de gestion de la main-d'œuvre élaborés par une entreprise, ses salariés peuvent contribuer à développer ou non leur employabilité (Gazier, 1990).

L'utilisation récente du concept d'employabilité en gestion des ressources humaines peut donc se comprendre à la lumière de son évolution dans le champ de l'économie. Il est introduit aujourd'hui dans ce champ comme élément que l'ensemble des salariés doit prendre en compte, comme si l'entreprise cherchait à officialiser le caractère provisoire des emplois qu'elle offre ou sa difficulté à en fournir un autre en cas d'accident de carrière.

Le recours à la notion d'employabilité permet de légitimer les discours qui valorisent le thème du salarié-acteur, en renvoyant à l'importance des qualités personnelles dans la capacité à obtenir un emploi.

Certains cherchent à valoriser le concept d'employabilité en le définissant comme la « capacité individuelle à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors métier exercé actuellement » (Thierry, 1995). L'employabilité est donc constituée d'un bagage d'expériences, de volonté d'anticipation et d'autonomie. Elle se construit dans la durée sur quatre facteurs principaux :

- des savoir-faire validés et exercés ;
- l'apprentissage du changement ;
- la capacité à identifier et anticiper un projet professionnel ;
- un niveau de rémunération et d'avantages sociaux acceptable.

Cette approche tente de réconcilier la dimension macroéconomique, retenue par les économistes, et des aspects plus individuels. Il s'agit là de mettre en perspective la responsabilité individuelle et la responsabilité de la firme dans la constitution et le

développement de l'employabilité. Loin d'opposer l'acteur et son environnement, il s'agit d'encourager une démarche conjointe des salariés et de l'entreprise, dans le but précis de maintenir, et si possible de développer, l'employabilité des salariés.

Parmi les facteurs « d'inemployabilité » existant dans les entreprises, on trouve des éléments qui renvoient aussi bien à la responsabilité de l'entreprise (insuffisance de la formation continue, obsolescence rapide des compétences, absence ou refus de mobilité professionnelle) qu'à celle des salariés (culture du non-changement, incompréhension de la gestion anticipée). La mobilité est considérée comme l'un des points clés dans la construction de l'employabilité. L'entreprise doit donc s'efforcer de développer la mobilité, non pas sur le stress à partir de la peur de perdre son emploi, mais en la valorisant concrètement à travers l'ensemble de ses politiques sociales, rémunération et promotion en particulier.

Cette approche suppose simultanément :

- que l'individu prenne conscience des conséquences que ses choix personnels peuvent avoir sur son employabilité ;
- que l'entreprise reconnaisse également sa part de responsabilité à travers un ensemble de pratiques qui peuvent, soit aider, soit au contraire contribuer à réduire l'employabilité de ses salariés.

L'employabilité a pu être considérée comme un élément déterminant pour l'avenir des cadres et leurs parcours professionnels (Dany, 2001). Ainsi, autant que la promesse de carrière, c'est à la capacité de l'entreprise à permettre une certaine employabilité que les individus devraient désormais s'intéresser. Pour reprendre les termes de F. Dany, la promesse d'employabilité se distingue de la promesse de carrière dans la mesure où elle porte sur les moyens, et non sur le contenu.

L' employabilité s'inscrit en effet dans un processus qui vise à encourager les salariés à se préparer à faire face à d'éventuelles transformations en matière d'emploi. Il s'agit de veiller à ce que les compétences individuelles restent utilisables et recherchées sur le marché et dans un avenir proche mais, par définition, inconnu.

Section 3

De nouvelles perspectives pour la notion de carrière : entre responsabilité organisationnelle et responsabilité personnelle

Le débat sur la carrière apparaît fortement clivé : l'organisation, qui naguère offrait des possibilités de carrière, serait aujourd'hui légitimée à les réduire, et l'individu en attente de ces parcours ascendants est invité à se prendre en charge lui-même. Entre responsabilité de l'entreprise et responsabilité du salarié, le choix n'est peut-être pas

aussi exclusif. Des réflexions se développent, de nouvelles idées encore insuffisamment conceptualisées émergent qui peuvent déboucher sur des pratiques innovantes.

I Les pratiques d'orientation : une tentative de conciliation des intérêts de l'entreprise et des individus

1.1 Quelques éclairages sur l'origine d'un concept

L'orientation scolaire et professionnelle est apparue à la fin du XIXe siècle avec le développement des sciences humaines, en particulier de la psychologie. Un rapide retour à l'histoire permet de mieux comprendre certaines de ses caractéristiques actuelles.

De façon générale, on peut dire que la forme prise en France par l'orientation professionnelle est déterminée par quatre séries de facteurs (Huteau et Lautrey, 1979 ; Reuchlin, 1978).

Des facteurs économiques et sociaux

Ils sont liés à l'essor du capitalisme libéral au début du XXe siècle. L'extrême division du travail s'accompagne alors d'un besoin de sélection des travailleurs, et l'orientation doit contribuer à leur affectation. Elle doit permettre aussi de résoudre le problème de l'apprentissage qui, faute d'avoir été organisé, ne parvient pas à satisfaire les attentes des industries en matière de main-d'œuvre qualifiée. Celle-ci faisant cruellement défaut, l'orientation professionnelle est vue comme un facteur de renaissance de l'apprentissage.

Des facteurs scolaires

Ils sont caractérisés par la juxtaposition de deux réseaux relativement cloisonnés : d'un côté l'enseignement primaire, gratuit, fréquenté par les classes populaires ; de l'autre, l'enseignement secondaire, payant, et réservé aux enfants de la bourgeoisie, préparés aux plus hautes positions sociales. Aucun de ces réseaux ne prend véritablement en charge la formation des futurs employés de l'industrie et du commerce. Les quelques tentatives dans ce sens se sont heurtées à la désaffection généralisée pour l'enseignement manuel et professionnel. À partir de 1919, l'orientation professionnelle constitue la procédure de recrutement rationnel des élèves pour l'enseignement technique nouvellement créé. En 1938, elle sera rendue obligatoire pour tous les adolescents de moins de 17 ans qui veulent être employés dans l'industrie ou le commerce.

Des facteurs scientifiques

Ils sont le fait de la psychologie qui s'intéresse à la variabilité individuelle. Au départ fondée sur la détermination des aptitudes grâce à des méthodes scientifiquement

éprouvées, l'orientation professionnelle est développée par une partie de ces scientifiques dans un esprit positiviste, avec l'ambition de rationaliser et réformer la société : disposer des bases et outils scientifiques permettant de mesurer les aptitudes individuelles, n'est-ce pas le moyen de lutter contre le scandale des privilèges liés à la naissance ou aux traditions ?

En revanche, pour les praticiens issus de l'enseignement professionnel ou du monde de la production, l'orientation est considérée comme le moyen d'éviter les gaspillages dans la formation professionnelle en formant des ouvriers qualifiés.

Des facteurs idéologiques

Ils tiennent à la croyance que les problèmes et les conflits sociaux peuvent être résolus à l'aide de données et de méthodes scientifiques. Grâce à la détermination des aptitudes individuelles, chacun pourra s'orienter vers une occupation adaptée à ses affinités et ses aptitudes. Les ouvriers s'en trouveront satisfaits et les patrons tireront plus grand profit d'ouvriers plus aptes à leur travail.

Au départ, scientifiques et praticiens d'entreprise ne partagent pas la même conception de l'orientation. Si les patrons ont tendance à l'assimiler à un processus de sélection, les scientifiques jugent utile de rappeler que l'orientation professionnelle est « une tâche positive, plus complexe et plus longue que la sélection. [Elle consiste à] dire l'ensemble des métiers que pourrait faire un individu » (Piéron, cité par M. Huteau). Cependant, il convient de remarquer, alors que précisément très peu l'affirment, que l'orientation scolaire et professionnelle s'adresse seulement aux enfants sortis de l'école primaire et se destinant aux métiers manuels. Déjà implicite au moment de son émergence, l'idée d'une orientation réservée à ceux qui sont considérés comme ayant échoué dès lors qu'ils ne poursuivent pas dans la voie de l'enseignement général n'a guère évolué au fil du temps. L'orientation est encore souvent considérée aujourd'hui comme une pratique socialement marquée.

Au fil du temps et du développement économique, l'orientation scolaire est devenue un service public, visant à donner aux élèves et à leurs familles les informations nécessaires pour les orienter dans des filières conduisant aux emplois.

1.2 L'orientation en entreprise

Cette notion d'orientation, assez fortement connotée comme destinée à aider les élèves en échec scolaire[1], n'a été introduite dans l'entreprise qu'assez tardivement, avec l'apparition des premières grandes opérations de reconversion de la main-d'œuvre, peu ou pas qualifiée, de l'industrie. Ce faisant, elle continuait de faire rimer orientation avec échec, au mieux avec difficulté. À cet égard, on peut s'interroger sur le paradoxe qui consiste à demander à des élèves en situation, sinon d'échec du moins en difficulté, de devoir faire un effort peu évident pour élaborer un projet, alors que ce type de démarche n'est pas demandé aux bons élèves dont l'avenir semble déjà tracé….

1. On peut d'ailleurs s'interroger sur le paradoxe qui consiste à demander à des élèves en situation, sinon d'échec, du moins en difficulté, de devoir faire un effort non évident pour élaborer un projet, alors que ce type de démarche n'est pas demandé aux bons élèves pour lesquels l'avenir est déjà tracé…

Les années 1980 ont été marquées par une importante transformation des organisations, consécutive à la transformation du modèle productif taylorien-fordien, ainsi que nous l'avons montré au cours du chapitre 2 (voir section 2). Les restructurations lourdes de l'appareil industriel français se sont accompagnées à l'époque d'une baisse importante des effectifs, provoquant la fin du plein d'emploi et l'entrée dans une période de fort chômage structurel.

L'orientation s'est alors développée dans certaines entreprises. Elle est définie comme une « démarche de l'entreprise qui s'adresse à tous les salariés qui le souhaitent, pour les aider à élaborer eux-mêmes, un projet professionnel négociable » (Michel, 1991). Elle fut ainsi mise en œuvre dans des entreprises soucieuses de tirer parti des expériences douloureuses qu'elles avaient vécues, notamment en raison de plans sociaux successifs, et qui avaient ainsi cherché à développer des dispositifs visant à éviter de tels traumatismes au cas où leur situation se détériorerait à nouveau (Michel, 1991). Quelques autres, soit par tradition sociale avancée (grandes entreprises publiques ou privées), soit par souci de « modernité », mais toutes de façon très modeste, ont pu également recourir à cette démarche.

Fondée sur le volontariat, celle-ci est proposée à tous les salariés et non pas seulement à ceux que l'entreprise souhaiterait, soit voir partir, soit absolument retenir. L'aide proposée était essentiellement de nature méthodologique, pour favoriser une élaboration autonome du projet. Celui-ci devait ensuite être discuté pour être, totalement ou partiellement, immédiatement ou ultérieurement, mis en œuvre dans l'entreprise.

Ainsi reconsidérée, la notion d'orientation s'est trouvée étroitement liée à celle de projet. Elle s'inscrivait ainsi dans un discours qui présentait le management comme l'art de mettre en adéquation la multitude et la variété des projets individuels avec la conduite du projet de l'entreprise.

Malgré leur réel intérêt et les résultats qu'elles ont pu apporter, à la fois aux entreprises et aux salariés, les démarches d'orientation se sont très peu développées. Parmi les freins à leur développement, il faut sans aucun doute évoquer le paradoxe qui est au fondement même du concept. Parler d'orientation, ce n'est pas seulement s'adresser à un travailleur, mais à une personne tout entière, c'est-à-dire responsable, impliquée et capable de négocier. Mais l'entreprise n'y est pas forcément prête, car à terme, elle risque de voir son autorité remise en cause et son fonctionnement menacé : là où le devenir du salarié était décidé par l'entreprise, l'orientation donne à l'intéressé les moyens de discuter, voire de contredire et de refuser, cette décision.

Il faut également noter que ces démarches d'orientation supposent implicitement que l'entreprise accepte à la fois de regarder vers l'avenir, de reconnaître que cet avenir est incertain, et enfin de communiquer à tous sur cette réalité, ce qui est loin d'être une pratique généralisée. Même si l'idée de rendre l'individu acteur de son propre devenir peut constituer un progrès pour certains, les conditions nécessaires à sa mise en œuvre sont loin d'être réunies.

Depuis les années 2000, les préoccupations en matière d'orientation sont largement le fait des organismes spécialisés et des pouvoirs publics, notamment au travers de l'idée de « formation tout au long de la vie » (Sandjian *et al*., 2000). La question qui se pose alors est celle de la continuité et des liens entre les interventions des uns ou des autres, à divers moments de la vie. Une étude plus récente coordonnée par le CEREQ (Berthet *et al*., 2008) montre en effet que le système d'orientation est chargé de concilier des objectifs divergents, entre choix individuels et contraintes politiques, économiques et sociales. L'étude pointe les faiblesses du système français d'intermédiation, à l'instar d'autres auteurs qui se sont penchés sur le recrutement par exemple (Marchal et Rieucau, 2010). Il en résulte que les individus se trouvent relativement démunis et obligés de faire preuve d'autonomie dans la construction de leur choix d'orientation et de leur recherche d'emploi, qu'ils soient sur le marché du travail ou en entreprise. Les entreprises apparaissent peu investies aujourd'hui sur ces questions, au-delà de leurs préoccupations classiques en matière de gestion de carrières. Elles semblent davantage concernées par d'autres dispositifs comme le bilan de compétences ou la VAE, que nous allons traiter ci-dessous.

2 Le bilan de compétences et ses usages

2.1 La genèse du bilan de compétences

S'inscrivant dans une démarche voisine de celle de l'orientation, les pratiques de bilan ont commencé à se développer au tournant des années 1980, dans le contexte du chômage et de la crise de l'emploi. Elles visaient au départ des populations particulièrement touchées par les mouvements de restructuration des entreprises et plus généralement, de transformation de l'appareil de production industriel. Ainsi, les salariés peu ou pas qualifiés, engagés dans des démarches de reconversion relativement lourdes, et les jeunes sortis de l'appareil scolaire sans diplôme, ont constitué les premières populations bénéficiaires des démarches de bilan professionnel.

L'idée générale consistait, à la suite de démarches plus anciennes conduites en Amérique du Nord, à concevoir les compétences de l'individu d'une façon très générale. La vie sociale, la vie personnelle et relationnelle sont considérées comme autant d'occasions d'acquérir, de mettre en œuvre et de développer des compétences spécifiques qui, même si elles ne sont pas exercées dans le cadre d'une activité professionnelle, constituent néanmoins des qualifications réelles et des atouts à valoriser dans le cadre d'une recherche d'emploi.

L'intervention du législateur a contribué à officialiser une terminologie et à formaliser des pratiques variées.

Repères — **Le bilan de compétences**

C'est la loi du 31 décembre 199[1] sur la formation professionnelle qui a donné naissance au bilan de compétences. Chaque salarié peut désormais bénéficier, sous réserve d'une ancienneté de cinq ans dont douze mois dans son entreprise actuelle, d'un congé (de 24 heures au maximum) pour analyser ses compétences professionnelles et personnelles afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.
L'employeur peut différer le congé du salarié, mais ne peut le refuser. Le bilan doit être réalisé par un organisme habilité (les plus connus parmi ces centres étant les centres interinstitutionnels de bilans de compétences – CIBC – qui étaient à l'origine des structures couvrant chacun un département), et comporter trois phases :

– une *phase préliminaire*, pour préciser la nature des besoins et informer le bénéficiaire des conditions de déroulement du bilan ;

– une *phase d'investigation*, permettant d'analyser les motivations et intérêts personnels et professionnels, d'identifier les compétences et aptitudes du salarié et de déterminer ses possibilités d'évolution ;

– une *phase de conclusion*, sous la forme d'entretiens personnalisés, destinés à faire connaître les résultats des investigations, à recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalité du projet et à prévoir les étapes de sa mise en œuvre.

Les conclusions détaillées du bilan sont la propriété exclusive du salarié.
Le financement du bilan est assuré par les organismes paritaires agréés au titre du congé individuel de formation (OPACIF : voir à ce propos le chapitre 9). C'est à eux que le salarié doit adresser sa demande : si elle est acceptée, il bénéficiera d'un congé de vingt-quatre heures consécutives ou non pour mener à bien son bilan de compétences au sein d'un organisme habilité.

Le bilan de compétences est ainsi reconnu par la loi comme une démarche personnelle. Ce n'est ni un acte d'expert, ni un outil à la disposition des entreprises. Il convient donc de s'interroger sur ses résultats effectifs, vingt ans après la promulgation de la loi.

2.2 Les usages du bilan de compétences

Dès les premières années de sa mise en pratique, le dispositif prévu par la loi s'est caractérisé par une baisse continue du nombre de bilans réalisés : de 125 000 bilans réalisés en 1993, on est passé à 85 000 en 1996 (Maille, 1999) et à 48 000 en 2010 (annexe au projet de loi de finance pour 2012), pour une population active salariée d'environ quinze millions de personnes.

L'échec relatif du bilan de compétences enregistré dès ses premières années de mise en œuvre a ainsi montré qu'il ne répondait pas à l'espoir nourri par l'État et les partenaires

1. Dès mars 1986, une circulaire avait permis la mise en place d'expérimentation de « bilans d'expérience professionnelle ».

sociaux. Force est de constater que le temps n'a pas contribué à renverser la tendance initiale. Cet échec tient à plusieurs causes ; la lourdeur et le prix élevé des prestations des organismes habilités ne sont pas les seules explications. Il faut également tenir compte de la réticence des salariés à se « dévoiler » comme porteurs de projets et donc de dynamique de changements, dans une période alors marquée par d'importantes réductions d'effectifs. Ils pouvaient légitimement penser, en effet, qu'une démarche de bilan les exposerait en première ligne comme candidats au départ de l'entreprise. Une analyse prenant en compte la réalité des menaces pesant sur l'emploi s'est révélée particulièrement éclairante (Michel, 1993).

Par ailleurs, il est peu probable que l'entreprise qui souhaiterait développer des démarches de type orientation s'engage vers la généralisation de bilans de compétences dont elle ne serait pas assurée de bénéficier systématiquement des résultats. Cela explique que certaines entreprises préfèrent parfois mener leurs propres investigations avec des bilans bien à elles, dont elles possèdent les résultats.

Cette réalité a conduit à s'interroger sur le bien-fondé de la loi. Celle-ci a cherché à protéger l'individu du risque professionnel et psychologique qu'il y a à accepter de se faire évaluer, en instituant des garanties à la fois techniques – méthodes fiables et personnels compétents – et de secret. Mais, comme l'ont fait remarquer certains spécialistes, « d'une part, il est difficile de définir ces garanties techniques dans l'absolu et, d'autre part, des frustrations peuvent apparaître si les capacités authentifiées par un expert ne se traduisent pas dans l'entreprise » (Aubret, Gilbert, 1994).

Ces outils, malgré leurs limites, constituent néanmoins des possibilités offertes, autant aux salariés qu'aux entreprises, d'engager un dialogue véritable sur les conditions d'évolution de l'entreprise et du salarié dans l'entreprise.

Progressivement au fil des années, les usages du bilan ont évolué, essentiellement du fait de la création d'un bilan de compétences approfondi (BCA) réservé aux demandeurs d'emploi. Mis en place dans le cadre de la loi de 2001 sur le PARE (plan d'aide au retour à l'emploi), le BCA se distingue du bilan de compétences par les caractéristiques suivantes :

- il s'inscrit dans une démarche globale d'orientation rationnelle des demandeurs d'emploi ;
- il est prescrit par le conseiller de l'ANPE ;
- les résultats du bilan ne sont pas la propriété exclusive du bénéficiaire : le prestataire en transmet une synthèse à l'ANPE ;
- d'une durée moyenne de vingt heures, il ne peut s'étaler sur plus de quarante-deux jours calendaires.

L'existence même du BCA produit une distinction nette entre bénéficiaires. Ainsi, le nombre de bénéficiaires du BCA ne cesse de croître : il a augmenté de 60 % entre 2002 et 2003. En 2003, cent cinquante-cinq mille demandeurs d'emploi ont bénéficié d'un BCA, alors que cinquante mille salariés ont bénéficié d'un bilan de compétences (Bonaïti, Gelot, 2005).

Repères — **Les bénéficiaires des bilans de compétences**

Une étude comparative du bilan de compétences et du bilan de compétences approfondi menée en 2005 a montré que ce dernier n'était pas utilisé dans les mêmes proportions par tous les demandeurs d'emploi.
Ainsi, les femmes constituent 60 % des bénéficiaires alors qu'elles représentent un peu plus de 50 % des demandeurs d'emploi.
De même, les jeunes en bénéficient peu, surtout parce qu'ils n'ont pas encore d'expérience suffisante. Enfin, on observe que ce sont les demandeurs d'emploi les plus qualifiés qui recourent davantage au bilan de compétences approfondi :

– les diplômés de l'enseignement supérieur représentent 30 % des bénéficiaires, alors qu'ils ne représentent que 20 % des demandeurs d'emploi ;
– les cadres représentent 17 % des bénéficiaires et seulement 8 % des demandeurs d'emploi.

Près de la moitié des bénéficiaires effectuent ce bilan dans les trois mois qui suivent leur inscription à Pôle Emploi. D'après une étude du CEREQ de Nantes (Hardy-Dubernet, 2004), les conditions de réussite sont plus facilement réunies en début de chômage et le bilan s'avère alors plus efficace (Gosseaume, Hardy-Dubernet, 2005). Cette enquête n'a pas été réactualisée. Les données les plus récentes aujourd'hui disponibles associent bilan de compétences et congé individuel de formation (CIF), ce dernier pouvant en effet permettre au salarié de financer son bilan. Ainsi, en 2010, le CIF a permis de financer près de 33 000 bilans de compétences. Les salariés bénéficiaires d'un congé de bilan de compétences sont principalement des employés (à plus de 50 %) et sont âgés de 25 à 44 ans (à 79 %). Ce sont des femmes dans 67 % des cas. Plus de 70 % des congés de bilan de compétences sont réalisés en dehors du temps de travail.

Source : Annexe au projet de loi de finance pour 2012 – Formation professionnelle.

Cela ne signifie pas pour autant que les différences entre les deux types de bilan soient aussi importantes que les textes l'envisagent.

Concernant les attentes des bénéficiaires en particulier, on peut les classer dans les quatre mêmes catégories :

- demande d'évaluation, émanant de candidats qui doutent souvent d'eux-mêmes et de ce qu'ils savent faire ;
- révélation d'une vocation jusque-là ignorée ;
- recherche d'une confirmation du projet professionnel de personnes au parcours souvent chaotique, recherchant une caution à leur choix d'orientation ;
- demande d'information sur l'orientation en vue de la recherche d'un emploi.

Au bout du compte, on constate que les synthèses réalisées au cours de la phase finale du bilan (voir *infra*), recouvrent un spectre très large, montrant que les limites de

l'intervention du prestataire sont floues. C'est davantage la capacité du consultant à s'adapter à la demande qui fait la différence plutôt que le type de bilan lui-même.

Ainsi, les effets manifestés sont souvent différents des objectifs affichés. Si l'on considère le bilan de compétences approfondi comme une mesure de « retour rapide à l'emploi », on peut l'interpréter comme le moyen d'orienter les demandeurs d'emploi sur des secteurs où leurs chances d'embauche sont maximales. Or c'est parfois l'effet inverse qui se produit, car, selon l'étude du CEREQ, l'objectif des prestataires est surtout de donner satisfaction aux bénéficiaires, y compris lorsqu'ils veulent quitter une branche où ils pourraient facilement se réemployer.

De même, le bilan de compétences ne peut se réduire à une aide à la gestion personnelle d'une carrière. C'est en effet souvent à l'occasion d'un conflit ou d'un malaise dans la relation de travail que le bilan trouve sa place. Sa fonction apparaît alors collective, dans la mesure où il paraît jouer un rôle médiateur entre l'employeur et le salarié.

En principe, le bilan de compétences constitue une aide à la mobilité choisie des salariés, et le bilan de compétences approfondi, une aide à la mobilité contrainte des demandeurs d'emploi. Mais cette opposition est plus formelle que réelle. Le salarié bénéficiaire du bilan de compétences peut le percevoir comme un moyen de modifier l'opinion de l'employeur à son égard, et donc l'aider à obtenir une évolution. Inversement, les demandeurs d'emploi ne se sentent pas liés aux conclusions du bilan, et n'ont aucune obligation à s'engager dans un emploi dont ils ne voudraient pas.

La conception et le fonctionnement des deux types de bilans peuvent expliquer ces situations. D'une part, comme les bilans reposent sur le principe de l'auto-évaluation, les bénéficiaires sont en quelque sorte les premiers responsables du résultat de la prestation. D'autre part, comme ils ne financent pas eux-mêmes leur bilan, ils ne sont pas fondés, juridiquement, à contester la prestation qui leur est dispensée.

Tout compte fait, l'efficacité des bilans de compétences tient à trois dimensions au moins (Aubret, Gilbert, *op. cit.*) :

- la capacité du salarié à s'approprier la démarche de bilan, et donc les résultats produits. Cela nécessite un accompagnement personnalisé ;
- la réhabilitation, vis-à-vis du salarié lui-même, de l'ensemble de ses expériences personnelles, sociales et professionnelles. Pour que cette expérience existe aux yeux des autres, elle doit d'abord exister pour soi ;
- la restauration d'un sentiment d'efficacité personnelle qui se révèle essentiel pour la détermination à élaborer un projet et entreprendre des démarches de recherche d'emploi.

Ainsi, il n'en reste pas moins vrai que le taux d'insertion des chômeurs de longue durée qui ont bénéficié d'un bilan de compétences est plus élevé, six mois après le bilan, que pour ceux qui ont bénéficié d'autres prestations (Ferrieux, Corrayon, 1998).

Les dispositifs de bilan de compétences permettent de valoriser toute forme d'expérience. Ce faisant, ils procèdent en partie d'une logique de validation des acquis

professionnels qui s'est considérablement développée depuis les années 1980 et qui s'est – depuis – encore davantage institutionnalisée avec la validation des acquis de l'expérience (VAE).

3 La validation des acquis de l'expérience

3.1 La montée en puissance de la notion d'expérience

Dans un contexte de crise structurelle de l'emploi telle que nous la connaissons depuis près de trente ans, l'expérience est progressivement apparue comme une notion centrale dans les réflexions portant sur les moyens, soit d'aider les chômeurs à retrouver un emploi, soit de développer l'employabilité et la mobilité professionnelle des salariés. On sait en effet que l'expérience professionnelle constitue un élément important pour accéder à un emploi. Cependant, l'expérience est complexe dans la mesure où elle constitue à la fois un capital social pour l'individu et un signal pour des employeurs potentiels (Aubret, Gilbert, *op. cit*.) (voir le chapitre 9 qui développe notamment la relation entre expérience et acquisition de savoir).

Plus encore que la seule expérience *professionnelle*, c'est l'expérience *personnelle,* entendue dans un sens très large, qui a progressivement retenu l'attention. Cela s'explique largement par les évolutions organisationnelles qui demandent aujourd'hui bien davantage qu'un simple savoir-faire technique (voir *supra* chapitre 1).

Dans un premier temps, dès 1985, le législateur avait reconnu la possibilité de prendre en compte les « acquis professionnels » pour accéder à une formation dans l'enseignement supérieur. Ainsi, dans la comparaison entre diplôme et absence de diplôme, on reconnaît que l'expérience peut équivaloir à un diplôme et donc donner accès à une formation de niveau supérieur même en l'absence des titres qui en constituent normalement la condition *sine qua non* d'accès.

Puis, en 1992, avait été mise en place la validation des acquis professionnels (VAP), laquelle constituait un pas supplémentaire dans la reconnaissance de la valeur de l'expérience. En effet, il ne s'agit plus seulement, comme en 1985, de diversifier les voies d'accès à la formation (l'expérience professionnelle, et plus seulement les formations et titres antérieurs), mais bel et bien de permettre, au moins partiellement, la délivrance de diplômes par d'autres voies que la formation classique. En fait, cette seconde forme de validation des acquis professionnels permet d'obtenir une équivalence par unités de valeur. En effet, si un individu parvient à prouver que grâce à une expérience professionnelle d'au moins cinq ans en rapport avec le diplôme qu'il vise, il a pu acquérir des compétences significatives, il pourra valider – sans les suivre – les « bouts de diplôme » (les unités de valeur) qui mènent à ces compétences acquises par la voie de l'expérience. Il ne lui reste plus alors qu'à suivre (et à valider scolairement) les unités de valeur conduisant à des compétences que son expérience professionnelle ne lui a pas permis de maîtriser.

Il peut donc gagner un temps précieux en n'étant pas contraint de suivre des unités de valeur correspondant à des domaines qu'il domine de par sa pratique quotidienne. Ici, l'expérience se substitue littéralement à la formation formelle et aux examens pour l'obtention d'un diplôme, et plus seulement pour accéder à une formation.

Mais aujourd'hui, le législateur va encore plus loin dans sa reconnaissance de la valeur formative de l'expérience et les modalités de la validation des acquis de l'expérience (VAE) s'inscrivent dans la loi dite de « modernisation sociale », votée en janvier 2002, et dont la VAE ne constitue en réalité qu'une partie. La loi contient en effet différents chapitres relatifs au droit du licenciement, au reclassement des salariés, à la lutte contre le harcèlement moral au travail, ainsi que des dispositions relatives à la formation professionnelle continue auxquelles sont adossés les textes qui régissent la VAE. Ces derniers constituent des possibilités supplémentaires données aux individus de faire reconnaître leur expérience de façon officielle. Ils s'inscrivent ainsi dans cette même logique de facilitation de l'accès à l'emploi et de développement de la mobilité professionnelle. En ce sens, on peut considérer que la VAE participe d'un mouvement qui favorise la prise en compte par chacun de son propre devenir et qui contribue donc à renforcer le rôle de l'individu dans la détermination de sa trajectoire professionnelle.

3.2 Le nouveau cadre juridique

En effet, la validation des acquis de l'expérience dépasse et enrichit le cadre législatif créé en 1985 et en 1992, pour prendre en compte l'expérience professionnelle des personnes.

La loi de 2002 élargit ainsi le cadre antérieur de la validation des acquis professionnels sur plusieurs points significatifs :

- la validation s'applique à l'ensemble des diplômes et des titres à finalité professionnelle ainsi qu'aux certificats de qualification professionnelle (CQP) des branches professionnelles s'ils sont inscrits au Répertoire national des certifications professionnelles[1]. La VAP de 1992 ne s'appliquait, elle, qu'aux seuls diplômes de l'enseignement supérieur et de l'enseignement technologique ;
- elle permet de prendre en compte les compétences professionnelles acquises non seulement au travers d'activités salariées, mais aussi non salariées et bénévoles en rapport direct avec le contenu du diplôme ou du titre recherché. La VAP de 1992 ne prenait en compte que les compétences acquises dans un cadre strictement professionnel et c'est certainement là l'élargissement le plus significatif opéré par le nouveau texte ;
- elle réduit la durée de l'expérience prise en compte de cinq ans à trois ans ;
- enfin, elle laisse au jury de validation la possibilité d'accorder la totalité de la certification sur la base de la seule expérience du candidat. Dans le cadre de la VAP, cette délivrance totale était impossible et le candidat devait *a minima* suivre et

1. Le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), instauré lui aussi en 2002, est géré par la Commission nationale de certification professionnelle (CNCP) et a vocation à rassembler tous les diplômes, titres et certifications à visée professionnelle accessibles par la voie de la VAE. Ils ne sont inscrits dans le répertoire qu'après examen par la CNCP qui en contrôle la conformité avec le référentiel de fond et de forme prescrit dans les textes. Ce répertoire a avant tout une vocation d'information des candidats à la VAE, afin qu'ils sachent quels sont les diplômes ou titres les plus en rapport avec leurs compétences acquises, qui les délivre, selon quelles modalités, etc.

valider par la voie traditionnelle au moins une unité de valeur (même si, sur le fond, son expérience était à même de lui permettre de valider le diplôme complet : en pareil cas, le jury devait « choisir » de manière plus ou moins arbitraire l'unité de valeur qui n'était pas attribuée au candidat).

On se rend compte que la VAE dépasse la plupart des limitations qui étaient inscrites dans la VAP et qui expliquaient au moins partiellement son très faible succès auprès des candidats potentiels. De fait, si des institutions telles que le Conservatoire national des arts et métiers s'étaient emparées à bras-le-corps de ce dispositif qui leur permettait d'attirer des individus qui n'auraient jamais suivi une formation complète, d'autres, comme les universités, en ont fait un usage très parcimonieux et rebutant pour les candidats (par exemple en ne validant que très peu d'unités de valeur).

L'objectif principal est ainsi de favoriser la mobilité inter-sectorielle des salariés. Force est de constater en effet que la reconnaissance que peut obtenir un salarié non diplômé dépasse rarement le seul périmètre de son entreprise. Or, dans un environnement incertain et dans le but de protéger davantage le salarié des risques liés à la perte d'emploi, la possession d'un titre officiel constitue un atout réel.

Repères — Les modalités pratiques de la VAE

Les candidats doivent d'abord se renseigner pour savoir quel titre peut correspondre au mieux à leur expérience : ils peuvent pour ce faire consulter le Répertoire national des certifications professionnelles et/ou s'adresser aux points relais conseil (il peut s'agir de FONGECIF, de missions Locales, d'agences ANPE, de centres d'information jeunesse, de PAIO, etc.) chargés dans chaque région de les aiguiller vers les bonnes certifications. Une fois leur choix fait, ils doivent déposer un pré-dossier auprès de l'instance qui délivre le diplôme ou le titre recherché, soit un établissement d'enseignement, soit une branche professionnelle. La réflexion initiale est très importante car, souhaitant limiter les comportements « opportunistes » des candidats qui postuleraient partout pour multiplier leurs chances, le législateur a autorisé seulement trois dossiers par personne et par année civile et un seul par diplôme. Par exemple, un candidat intéressé par un Master professionnel en gestion des ressources humaines ne pourra déposer qu'un seul dossier de VAE par an pour ce diplôme.

Le pré-dossier contient un CV, un bref exposé du parcours professionnel et des compétences acquises et expose la motivation du demandeur. L'établissement concerné donne d'abord un premier avis sur la recevabilité du dossier et sur les chances de voir la validation aboutir, même partiellement. Il s'agit, à ce stade, essentiellement de vérifier si le candidat présente une expérience quantitative (trois ans) et qualitative (en rapport avec la certification visée) lui permettant d'être « éligible » à la VAE.

Si l'avis est favorable, le candidat constitue alors un dossier plus détaillé, dans lequel il doit apporter la preuve qu'il possède les compétences correspondant au contenu du diplôme

ou du titre recherché. C'est le valideur auprès duquel l'individu candidate qui fixe la forme et la nature des preuves que le candidat devra apporter pour attester des compétences que son expérience lui a permis d'acquérir. Le candidat pourra la plupart du temps, s'il le souhaite, bénéficier d'un accompagnement (à titre payant) pour l'aider à constituer son dossier (choix des expériences les plus significatives, rédaction, compréhension des référentiels de compétences du diplôme concerné, etc.). Attention : le fait d'avoir été accompagné ne préjuge absolument pas d'une validation complète ou même partielle par le jury qui examinera *in fine* la candidature.
Un jury de validation constitué d'enseignants du diplôme et de professionnels du métier concerné examine le dossier et peut, s'il le souhaite, auditionner les candidats au cours d'un entretien. Sur la base des éléments en sa possession, il accorde alors la validation totale ou partielle. Si la validation n'est que partielle, le candidat dispose de cinq ans à compter du moment où la décision lui a été notifiée pour compléter (par une formation ou par une expérience adaptée) ses compétences.
La procédure d'examen des candidatures et d'accompagnement est payante, les tarifs étant fixés par les établissements d'enseignement. La loi donne droit à un congé de vingt-quatre heures cumulées pour permettre au candidat de se rendre aux différentes convocations du jury de validation. En réalité, ce congé fonctionne exactement sur le même principe, voire les mêmes modalités (durée, financement, report possible par l'employeur, etc.) que le congé pour bilan de compétences examiné auparavant.

3.3 Un bilan des pratiques

Un rapport réalisé en 2008 par Éric Besson, alors secrétaire d'État chargé de la Prospective, portant sur les six premières années de fonctionnement des dispositifs de VAE met en évidence certaines difficultés. En effet, seulement 26 000 titres et diplômes ont été certifiés par cette voie en 2006, loin de l'objectif de 60 000 affiché par le plan de développement gouvernemental.

Repères — **les principales conclusions du Rapport Besson (2008)**

Le rapport fait d'abord état de quelques constats, qui expliquent comment, de 75 000 candidatures potentielles par an (la cible totale étant évaluée à six millions d'actifs), seuls 26 000 titres et diplômes ont été certifiés en 2006 :

– nombre insuffisant de candidatures ;
– déperdition des candidatures au cours de la procédure, trop longue et trop complexe pour les publics visés ;
– retard dans le déroulement des jurys du fait de difficultés d'organisation ;

– développement de la VAE limité par les problèmes de la certification des titres et des diplômes (manque de lisibilité) ;
– insuffisance d'accompagnement des candidats dans leur démarche.

Par ailleurs, le rapport souligne que la VAE est trop éloignée des entreprises et peu insérée dans les politiques de l'emploi. Sa longueur la rend peu adaptée aux demandeurs d'emploi. Quant aux entreprises, elles ont des difficultés à appréhender une démarche essentiellement conçue dans une perspective individuelle.
Pour tenter de remédier à la situation, le rapport préconise diverses mesures. Dans un premier temps, il suggère de renforcer l'information au niveau national, notamment envers les publics prioritaires (les moins diplômés). Il propose également d'améliorer la lisibilité en simplifiant la certification. Enfin, il propose de réduire la durée de la procédure, en améliorant notamment l'organisation des jurys et en renforçant l'accompagnement des candidats.

Le dispositif général de la VAE met en relief la place prépondérante accordée en France aux diplômes et aux titres scolaires, réalité connue depuis longtemps déjà (Bauer, Bertin-Mourot, 1993). La VAE semble ainsi relever d'un paradoxe : pour reconnaître l'expérience professionnelle, et donc indirectement les personnes non diplômées, la loi fait en sorte de leur permettre d'obtenir… un diplôme. La Grande-Bretagne, par exemple, a fait avec le dispositif des NVQs (*National Vocational Qualifications*) un choix complètement différent. La validation des acquis de l'expérience y permet de se faire reconnaître non pas un diplôme, mais une qualification, une maîtrise (à l'un des cinq niveaux de compétences possibles) dans l'une des onze aires de compétences déterminées par le dispositif (formation, communication, santé, transport, agriculture, extraction, construction mécanique, etc.), c'est-à-dire la capacité à exercer un métier tel qu'il a été défini par les professionnels qui l'exercent. Les orientations prises d'un côté par les NVQs, de l'autre par la VAE, stigmatisent parfaitement l'importance accordée au diplôme de part et d'autre de la Manche. Les NVQs ont pu apparaître comme « la tentative la plus systématique d'introduction d'un mode de certification nationale des compétences professionnelles, alternatif aux diplômes » (Bessy, 2000).

Ainsi, même si l'on peut comprendre l'intérêt pour une personne de voir ainsi reconnaître son expérience professionnelle, on peut s'interroger sur le référentiel utilisé : au lieu de contribuer à relativiser l'importance – parfois excessive – accordée en France au diplôme, une telle démarche risque bien de lui donner un caractère encore plus indispensable que par le passé. Et l'on peut légitimement s'inquiéter de l'avenir réservé à ceux qui, pour une raison quelconque, n'auront obtenu aucun diplôme, ni par la formation initiale ou continue, ni par la validation des acquis…

Repères

Quelques données sur les bénéficiaires de la VAE

En 2010, environ 53 000 candidats se sont présentés devant un jury délivrant des certifications publiques, soit un résultat en légère baisse d'environ 7 % par rapport à 2009 (57 000 candidats). Le nombre de certifications délivrées diminue légèrement : environ 30 000 candidats ont obtenu une certification par VAE, soit 6 % de moins qu'en 2009. Le nombre de candidats ayant obtenu une validation complète avait augmenté de 10 % entre 2008 et 2009 et diminué de 3 % entre 2007 et 2008.

Quant aux salariés bénéficiaires d'un congé de validation des acquis de l'expérience, financé par le CIF, ils étaient près de 9 000 en 2010. Ce sont des employés (à 58 %), âgés de 35 à 44 ans (à 42 %). Ce congé bénéficie majoritairement aux femmes (71 %). La qualification visée dans le cadre de ce congé conduit, dans la plupart des cas, à un diplôme d'État ou un diplôme ou titre homologué (95 %).

Les données par ministère certificateur montrent que, en 2010, l'Éducation nationale reste encore le principal certificateur avec 52 % des diplômes obtenus, mais sa prédominance s'est réduite depuis 2005, où 63 % des diplômes obtenus relevaient de ce ministère.

Les ministères de la culture, de la défense et de l'équipement ont rendu leurs diplômes accessibles par VAE depuis 2005. À l'instar des certifications du Ministère de l'Éducation Nationale, les certifications du Ministère de l'emploi, du travail et de la santé connaissent une diminution de leur attractivité (d'environ 10 %) bien que le taux de réussite totale progresse (69,8 % en 2010 contre 63,8 % en 2009).

Concernant les caractéristiques des candidats, on note que ceux âgés de 26 à 45 ans représentent la tranche d'âge la plus significative des candidats à la VAE (75 %), contre 30 % pour les seniors de plus de 45 ans et seulement 5 % pour les jeunes de moins de 26 ans, en raison de l'exigibilité des trois années d'expérience professionnelle nécessaires pour accéder à la VAE.

La répartition par genre varie en fonction des régions : les femmes sont en général davantage entrées dans une démarche de VAE. La proportion varie selon les régions de 50 % à plus de 80 %, notamment en Île-de-France. Les certifications les plus recherchées s'inscrivent dans les métiers de service de proximité, de la logistique, des espaces verts, du transport et de la fabrication industrielle.

Les niveaux à l'entrée dans la démarche se situent en moyenne au niveau V (CAP – BEP) et *infra* V avec un objectif d'obtenir un niveau équivalent dans le métier exercé ou le niveau supérieur.

Source : Annexe au projet de loi de finance pour 2012 – Formation professionnelle.

Ces résultats montrent l'intérêt de la procédure pour les personnes de faible niveau de formation ou qui n'ont pas de qualification. En outre, les demandes de validation les plus importantes correspondent bien aux besoins d'emploi annoncés, en particulier dans le secteur des services à la personne. La mise en place de l'allocation personnalisée

d'autonomie (APA) en janvier 2001 a provoqué un afflux de demandes pour ce titre délivré par le ministère chargé de l'Emploi.

Par ailleurs, comme le souligne le rapport Besson, la procédure d'accompagnement se révèle d'une importance capitale pour la réussite des candidats. Qu'il s'agisse de la préparation aux tests professionnels organisés pour le ministère de l'Emploi, ou plus largement de la constitution d'un dossier détaillé, le simple fait d'avoir acquis une expérience ne suffit pas. Encore faut-il pouvoir en rendre compte d'une façon qui soit jugée recevable par des professionnels spécialistes. Il ne s'agit donc pas d'une « sorte d'auto-évaluation subjective qui s'appuierait sur des convictions personnelles de sa valeur » (Aubret, Gilbert, *op. cit.*). Il s'agit d'une démarche d'objectivation de l'ensemble des expériences professionnelles, sociales et personnelles s'appuyant sur des activités, des faits et des réalisations susceptibles de constituer des preuves suffisantes pour autrui. La procédure de l'AFPA pour la validation des titres du ministère de l'Emploi, fondée sur la mise en situation professionnelle, et l'accompagnement qu'elle propose, favorise ainsi l'accès d'un public de faible niveau de formation.

La promotion du dispositif par le ministère chargé de l'Emploi (qui en est le maître d'œuvre avant même d'être l'un des ministères valideurs) auprès des candidats potentiels a d'ailleurs pu leur faire croire qu'obtenir un diplôme par la voie de la VAE était plus « facile » que par la voie de la formation (initiale ou professionnelle). Beaucoup ont cru qu'il s'agissait d'une simple formalité administrative (un dossier à remplir) et ont été désarçonnés par la difficulté de l'exercice de réflexivité, de retour sur soi, qui leur était demandé.

L' accompagnement des personnes dans leurs démarches pour obtenir une VAE s'avère donc capital, tant la capacité à la réflexivité n'est pas spontanément mobilisable chez chacun. Il semble que les différentes institutions concernées par la délivrance de diplômes par la VAE n'aient pas encore mis en place tous les moyens nécessaires, tant humains que financiers, à cet accompagnement.

On mesure là toute l'ambiguïté d'une loi visant implicitement les salariés peu ou pas qualifiés et non diplômés à qui l'on demande un travail d'introspection et de réflexion sur leurs pratiques, travail auquel ils sont très peu habitués. La procédure mise en place par l'AFPA témoigne de ce paradoxe : pour permettre à ce public de valider ses acquis, la démarche s'apparente plutôt à la simple évaluation réalisée par un tiers d'une prestation technique supposée correspondre à des compétences attendues.

4 Quels enjeux pour les différents acteurs ?

En premier lieu, la VAE conduit à s'interroger sur les rapports entre expérience et carrière. Traditionnellement en effet, on promouvait à des postes d'encadrement des salariés qui avaient eux-mêmes exercé les fonctions de ceux qu'ils devaient encadrer, dans un processus qui s'apparentait à une simple « addition » des compétences. Désormais, les

évolutions sont plus diverses, surtout dans les services fonctionnels : il n'est pas rare qu'un directeur des ressources humaines par exemple n'ait jamais été cadre de la fonction RH mais qu'il ait occupé des fonctions opérationnelles. Cela témoigne bien d'une évolution dans la façon d'envisager tant la carrière que l'expérience : l'une et l'autre ne sont plus conçues comme articulées au sein d'un même domaine d'activité. La prise en compte de compétences transversales dans les activités de management a contribué à dissocier domaine concret de l'activité et exercice des responsabilités.

En second lieu, la VAE amène à questionner les rapports entre expérience et diplôme. Plus largement, elle pose la question de la reconnaissance. Pour les salariés, deux enjeux majeurs se combinent en termes de reconnaissance, l'une professionnelle et l'autre académique, sans que l'une des deux prime forcément. En effet, on pourrait penser que la reconnaissance académique obtenue par la VAE prime, parce qu'elle permettrait d'obtenir un meilleur salaire et/ou une évolution professionnelle. Si de telles situations existent, on rencontre aussi un certain nombre de personnes qui, bénéficiant déjà d'une reconnaissance professionnelle, parfois même de niveau très élevé dans la hiérarchie, recherchent sa validation académique. B. Rivoire (2004) note ainsi l'existence d'une « dimension profondément identitaire de la demande de reconnaissance ».

4.1 Une recherche de reconnaissance plurielle

Les salariés qui s'engagent dans la VAE attendent donc simultanément diverses formes de reconnaissance : sociale par la possession d'un titre, salariale par une augmentation de salaire et une évolution professionnelle, symbolique par leur intégration dans la population des diplômés et narcissique par la satisfaction de voir aboutir un effort personnel important.

En effet, la VAE demande qu'un « minimum de retour réflexif et de distanciation » fasse réellement exister l'expérience (Vergnies, 2004). Elle exige un important « travail d'objectivation et de mise en forme des acquis susceptible de leur donner un certain degré de généralité, de les rendre opératoires dans des situations variées » (*idem*). Cette activité représente un investissement assez lourd dont les salariés attendent forcément un retour, quelle qu'en soit sa nature.

Une autre manifestation concrète de cette reconnaissance concerne également, pour certains salariés, le passage cadre. L'accès au statut cadre, même s'il a perdu de son aura du fait du gonflement et de la plus grande hétérogénéité de la catégorie cadre, reste encore un signal important de cette reconnaissance. Pour les non diplômés, le « passage cadre » était auparavant vécu comme un véritable ascenseur social, temps fort dans une vie professionnelle, souvent assorti d'une forme de rituel de passage (stage, etc.). Aujourd'hui, avec l'élévation du niveau général d'instruction et l'allongement de la durée des études chez les jeunes, le statut cadre reste acquis à l'entrée par les seuls diplômés de l'enseignement supérieur ayant atteint un certain niveau (diplômes à Bac + 5

reconnus par la plupart des conventions collectives). De fait, il devient plus difficile aux « non-diplômés » d'accéder au statut sans diplôme. Dans ce cas, la VAE peut présenter une opportunité intéressante.

Dans le contexte des rapports plus distendus entre l'entreprise et les salariés que nous avons évoqués plus haut (voir *supra*, section 2), le statut constitue un état, un palier jugé irréversible, et donc encore recherché par ceux qui n'en bénéficient pas. Même si l'accès à des fonctions effectives d'encadrement est possible pour des non-cadres, il ne constitue en rien une garantie définitive. La VAE peut ainsi les aider à accéder au statut recherché dans la mesure où la possession d'un diplôme du niveau requis permettra de l'obtenir le cas échéant, et c'est là son principal intérêt sans doute pour le salarié, dans une autre entreprise.

4.2 Des ambiguïtés pour les entreprises

Conçue comme une démarche à l'initiative de l'individu, la VAE risque, peut-être pour cette raison, d'être peu prise en compte par les entreprises. Celles-ci ne se sentent pas engagées en termes d'évolution de carrière ou de salaire des nouveaux diplômés de la VAE ; pas plus qu'elles ne le sont vis-à-vis des diplômés de la formation continue qui ont suivi une formation de leur propre initiative, par exemple en bénéficiant d'un CIF ou d'un DIF (voir chapitre 9).

La VAE représente en fait pour l'entreprise des enjeux contradictoires. Elle peut permettre de fidéliser certains salariés, ce qui n'est pas négligeable dans un contexte de pénurie annoncée de main-d'œuvre qualifiée. Mais, ce faisant, ne favorise-t-elle pas la mobilité de ces mêmes salariés, potentiellement courtisés par d'autres entreprises, justement parce qu'ils possèdent des titres ou des diplômes recherchés ?

En interne, la VAE peut jouer un rôle de régulation entre différentes générations de main-d'œuvre. En effet, « elle permet de donner une valeur au travail des plus anciens en la “nommant” par les catégories de la certification acquise par les plus jeunes » (Triby, 2004). D'une certaine façon elle protège aussi les anciens en relativisant la valeur des diplômes des nouveaux arrivants. En instaurant ainsi une forme de concurrence entre salariés, la VAE pourrait aussi contribuer à limiter la hausse des salaires liée à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Tout compte fait, on peut considérer que la VAE « concourt à une rationalisation plus poussée de l'articulation entre marchés externes et marchés internes » (*idem*). La validation permet aux salariés à la fois d'être plus mobiles dans leur entreprise et de mieux résister en cas de licenciement. Elle offre aux entreprises la possibilité de faire davantage bouger leurs salariés tout en minimisant le risque qu'elles leur feraient courir si elles devaient les licencier. C'est pourquoi la mise en place de plans de sauvegarde de l'emploi constitue l'une des circonstances privilégiées poussant les entreprises à s'approprier la VAE et à en faire véritablement l'un de leurs outils de gestion des ressources humaines et de gestion de l'emploi.

Ces réflexions portent à concevoir la VAE comme favorisant une certaine distanciation du lien entreprise/salarié, bénéfique aux deux parties, quel qu'en soit l'initiateur. Du coup, les intérêts des unes et des autres pourraient peut-être se rejoindre.

Mais pour cela, il conviendra d'éviter deux risques de dérive, pourtant déjà visibles :

- le premier, du fait de salariés qui, déjà titulaires de diplômes de niveau bac + 3 ou bac + 4 cherchent à en obtenir de niveau bac + 5 par la VAE. Ce faisant, ils risquent de capter à leur seul profit les démarches de VAE, pourtant conçues implicitement pour des salariés non diplômés ;
- le second, du fait des entreprises qui n'accorderaient pas la même honorabilité aux titres obtenus par la VAE qu'à ceux obtenus au terme de parcours d'études. Ce faisant, elles introduiraient une forme de discrimination entre diplômés.

L'évolution des pratiques de gestion des carrières et de la mobilité a contribué à interroger la pertinence des modèles classiques. Si les trajectoires en forme de lignes brisées discontinues peuvent tendre à constituer la nouvelle norme en matière de parcours professionnels, ces derniers restent profondément hétérogènes, tant pour ce qu'ils doivent aux organisations et à leurs transformations que pour ce qui relève des stratégies d'adaptation des individus à ces transformations.

Dans un environnement en perpétuelle recomposition, il reste encore aux entreprises à imaginer des voies nouvelles, tant pour tirer parti de certaines des évolutions actuelles que pour mieux prendre en compte les aspirations des individus. De telles démarches, plus préventives, aideraient sans doute les entreprises à mieux s'affranchir des effets de conjoncture qui les poussent alternativement à licencier massivement avant de peiner à recruter.

L'essentiel

Types de mobilité et principaux outils de gestion

- On distingue trois types de mobilité :

– la mobilité verticale, ou carrière (ou promotion) ;
– la mobilité horizontale, ou professionnelle (ou fonctionnelle) ;
– la mobilité d'environnement (dont géographique).

- La gestion des carrières s'est instaurée dans les entreprises au cours de la période des Trente Glorieuses ; elle leur a permis de se doter durablement du personnel qualifié dont elles avaient besoin. Elle constitue un mode de régulation des marchés internes du travail, et repose sur la notion de contrat implicite.

- De nombreux outils ont été développés pour favoriser cette gestion. On peut les classer en deux catégories :

– ceux qui visent à développer les initiatives individuelles (bourses de l'emploi, forums métiers, etc.) ;
– ceux qui reposent sur des démarches volontaristes de la part des entreprises (comités carrières, cellules de reconversion, organigrammes de remplacement, etc.)

Les déterminants des trajectoires professionnelles

- De façon générale, on peut dire que les trajectoires professionnelles repérées dans les entreprises correspondent à trois modèles distincts :

– le modèle administratif, caractéristique des grandes entreprises, relevant d'une gestion par grades des aptitudes individuelles ;

– le modèle baronnique, permettant de pourvoir rapidement les emplois qui se libèrent et accordant une place de choix aux responsables opérationnels ;

– le modèle technocratique, fondé sur le respect de procédures favorisant l'optimisation des potentiels par une mise en situation dans des contextes d'action différents.

- Chacun de ces modèles se rapproche de modèles sociétaux : les pays anglo-saxons adoptent plus largement le modèle technocratique alors que les pays latins, tels que la France, fonctionnent sur le modèle baronnique ou administratif.

Les interrogations actuelles sur la carrière

- Les conditions sans cesse mouvantes du fonctionnement des marchés du travail et le développement de la flexibilité contribuent à dessiner des trajectoires professionnelles de plus en plus discontinues. La notion de carrière organisationnelle évolue et tend à accorder une part de plus en plus importante à la responsabilité individuelle.

- Le courant des « carrières nomades » s'appuie sur l'étude des parcours individuels qui s'expriment en marge des carrières traditionnelles. Ils sont marqués par la valorisation des compétences personnelles, au mieux des intérêts de leurs détenteurs. Ces carrières constituent à la fois un défi pour les entreprises et une opportunité pour imaginer de nouvelles modalités de gestion qui sachent tirer parti des stratégies et des attentes des individus.

- Dans un domaine caractérisé par de nombreuses remises en cause et réflexions, la notion d'employabilité apparaît comme une approche permettant, tant aux entreprises qu'aux salariés, de réfléchir aux moyens susceptibles d'améliorer la propension des individus à trouver une place dans une entreprise. La mobilité peut permettre d'accroître l'employabilité. En outre, d'autres outils ont été progressivement développés pour aider les entreprises dans des démarches plus préventives : l'orientation, le bilan de compétences et la VAE.

Chapitre 9

LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

« Il n'est de richesse que d'hommes » : cette expression formulée en 1576 par Jean Bodin a fait florès depuis les années 1980 dans le monde des entreprises pour dire combien les compétences et l'implication des salariés constituaient, au-delà des capitaux et de la technique, le vrai facteur clé de succès permettant à une firme d'accéder à une véritable différenciation.

Cette affirmation tendrait à laisser penser que la formation professionnelle continue (FPC) est naturellement reconnue comme une pratique de gestion des ressources humaines particulièrement stratégique, dont la place ne saurait être mise en question. Pourtant, deux phénomènes d'ordres différents peuvent alerter quant au fait qu'une telle croyance ne va pas de soi et que la FPC n'est peut-être pas aussi fermement implantée dans la société et les entreprises françaises que cette profession de foi incite à le croire.

D'une part, les sommes investies dans la formation professionnelle continue par la société et les firmes françaises ne sont pas forcément sur une pente ascendante. Ainsi, la dépense de la nation pour la FPC et l'apprentissage était en 2009 (Delort, 2011a) de 31,3 milliards d'euros, soit 1,6 % du produit intérieur brut (PIB). En 1997, elle n'était que de l'équivalent de 21,33 milliards d'euros, mais cette augmentation en valeur absolue ne saurait faire oublier qu'en 1997, la somme représentait 1,72 % du PIB ! En réalité, en 2009, l'effort national était revenu à un niveau proche de celui de… 1990. De même, le taux de participation financière des entreprises (rapport entre dépenses de formation professionnelle et masse salariale) était, toujours en 2009, de 2,9 % alors qu'il avait culminé en 1994 à 3,29 % : là encore, on est revenu à des valeurs très proches de celles de la fin des années 1980 (2,89 % en 1989). Bref, après avoir crû continûment depuis 1971, année de promulgation de la loi qui a donné à la formation professionnelle son cadre juridique, l'effort de formation professionnelle continue de la France croît plus lentement depuis 1990 (date d'une nouvelle dégradation économique), puis stagne, voire s'érode, à partir du milieu des années 1990.

De quoi cette stagnation ou cette érosion témoignent-elles ? Ces indicateurs quantitatifs sont-ils représentatifs de l'activité de formation et de sa qualité ? Y a-t-il actuellement une crise de la formation professionnelle continue ou au contraire un progrès au sens où les entreprises et l'État dépenseraient moins parce qu'utilisant mieux leur argent ? Quels renouvellements ou mutations dans les finalités et méthodes de formation alimentent cette évolution quantitative ?

D'autre part, la France fait, en matière de formation professionnelle comme en bien d'autres domaines, figure d'exception. En effet, ce domaine a fait dans l'Hexagone l'objet d'une intense activité législative que n'ont pas connue d'autres pays : la sixième partie du Code du travail (qui en comprend huit) lui est entièrement consacrée et, depuis 1971, le législateur n'a cessé d'adresser aux entreprises des obligations ou des incitations toujours plus fortes et diversifiées pour qu'elles développent leur effort de formation. C'est pourquoi, plus encore que les autres pratiques de GRH, la FPC doit être regardée dans sa singularité nationale tant le dispositif législatif et institutionnel bâti depuis le début des années 1970 conditionne et induit sa mise en œuvre dans les entreprises. Mais l'existence même de ce cadre législatif pose de multiples questions. Pourquoi la France a-t-elle développé un cadre juridique si considérable alors que ses voisins ne l'ont pas fait et ont pourtant des pratiques en matière de formation professionnelle continue souvent comparables, voire supérieures, à celles de l'Hexagone ? Ainsi, les entreprises françaises contribuent en 2005 à la formation professionnelle à hauteur de 2,4 % de leurs coûts de main-d'œuvre alors que la moyenne de l'Europe à 25 est de 2,2 % (Chéron, 2011). Qu'auraient été les pratiques des entreprises françaises sans cet arsenal législatif unique en son genre ? Quelle est son efficacité réelle ? Les firmes françaises seraient-elles plus rétives à l'égard de la formation professionnelle que leurs homologues étrangères ou l'État français ne ferait-il qu'appliquer à ce domaine une tendance à la légifération centralisatrice qui a été sa marque historique ? Et surtout, les textes promulgués et l'apparent volontarisme du législateur seraient-ils impuissants à enrayer la stagnation de l'effort de formation précédemment évoquée ?

Pour autant, ces tendances ne sont pas inéluctables. En effet, en 2003, est survenu un événement attendu depuis longtemps : la signature par les partenaires sociaux d'un accord national interprofessionnel – suivi d'une loi en 2004 – qui a été salué comme « révolutionnaire » car portant le ferment d'une réforme maintes fois avortée de la loi fondatrice de 1971. De fait, celle-ci a été très critiquée dès son édiction et la nécessité de la réformer est apparue très tôt, argumentée et réaffirmée dans les années 1990 par les rapports officiels (de Virville, 1996 ; Livre Blanc sur la formation, 1999 ; Lindeperg, 1999 ; Péry, 2000 ; Gauron, 2000) qui pointaient la crise manifeste du système français, liée à une législation de moins en moins adaptée. Les appels répétés à la réforme d'un système en quête d'un second souffle semblaient avoir finalement porté leurs fruits avec l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 qui inaugurait par l'ampleur des changements qu'il introduisait une nouvelle ère pour la FPC de notre pays : création du droit individuel à la formation, mise en place d'un passeport formation et d'un entretien professionnel, etc. La révolution attendue a-t-elle finalement été au rendez-vous ?

Cette réforme tente surtout, on le verra, d'effacer ou atténuer les nombreux et forts clivages et tensions affectant le dispositif français de formation continue. Les fractures et tensions structurant ce champ sont précisément celles évoquées en début d'ouvrage à propos de la gestion des ressources humaines dans son ensemble. Ainsi, les questions du niveau de la régulation, de l'arbitrage entre économique et social et de la place de l'anticipation seront en filigrane de ce chapitre et alimenteront largement notre investigation autour des limites que rencontrent actuellement les ambitions de la gestion de la formation.

La première section insistera sur les transformations du système français de FPC, dont la régulation échappe de plus en plus au niveau national et se décentralise de manière très importante, avec les avantages et risques que cela comporte.

La deuxième mettra en évidence l'ambivalence lancinante et incontournable qui traverse la formation professionnelle depuis ses origines : sa difficulté – au-delà des discours incantatoires et des fausses évidences – à concilier les intérêts de l'individu et ceux de l'organisation, dont la convergence est loin d'aller de soi.

Enfin, la troisième section montrera pourquoi la gestion anticipée de la formation n'est pas aussi répandue que les manuels, qui appellent à sa généralisation et en explicitent les moyens techniques, pourraient le laisser supposer.

Plan du chapitre

SECTION 1

UNE RÉGULATION DU DISPOSITIF DE PLUS EN PLUS PARTAGÉE

Avant toute chose, il convient de s'entendre sur ce dont on parle quand on évoque la « formation professionnelle continue ». Quel est cet objet d'appellation si lourde ? Selon les termes de la loi du 16 juillet 1971 :

> « La formation professionnelle permanente constitue une obligation nationale. Elle comporte une formation initiale et des formations ultérieures destinées aux adultes et aux jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent. Ces formations constituent la formation professionnelle continue ».

On notera d'ailleurs que la formulation actuelle (article L. 6111-1 du Code du travail) a remplacé, depuis 2004, la « formation professionnelle permanente » par la « formation tout au long de la vie ». Ce changement terminologique, qui conduit à adopter la notion utilisée par l'OCDE, est en fait significatif d'évolutions lourdes dans la conception de la formation qui sous-tend l'action du législateur ou se diffuse dans la société (Merle, 2004a ; Santelmann, 1998 ; Trautmann, 1999).

Autrement dit, la formation professionnelle continue (FPC) n'est pas destinée aux seuls salariés des entreprises et financée par les seules entreprises : en bénéficient aussi les demandeurs d'emploi et les jeunes en quête d'insertion professionnelle dès lors qu'ils sont sortis du système scolaire. Ainsi, en 2009 (Delort, 2011a), les actifs occupés (dans la fonction publique et les entreprises privées) ont bénéficié de 75,5 % des sommes allouées aux dépenses de formation professionnelle continue (14,9 % sont allées vers les demandeurs d'emploi et 9,6 % vers les jeunes, que ce soit au travers de l'alternance ou de mesures de formation et d'accompagnement des jeunes). Dans le même ordre d'esprit, si l'on inclut les sommes consacrées par les fonctions publiques à la formation de leurs propres agents, les entreprises ont, en cette même année 2009, financé 45,9 % de l'effort total de FPC. Le reste a été à la charge de l'État et des collectivités territoriales pour 41,7 %, des administrations comme l'UNEDIC ou Pôle Emploi pour 8,9 % et des ménages pour 3,5 % (*ibid.*, p. 15).

Mais la FPC fait aussi et surtout partie d'un système éducatif plus global (la formation tout au long de la vie) dont la plus grande partie est prise en charge par l'État, très présent dans la formation professionnelle initiale, en particulier *via* des ministères tels que ceux de l'Éducation nationale ou de l'Agriculture. Il s'agit donc d'un domaine dont on pressent que, contrairement aux autres pratiques de GRH (recrutement, appréciation, gestion des carrières, etc.), il ne concerne pas seulement – ni même majoritairement – les entreprises et les salariés. On ne peut donc l'étudier ou le comprendre en se limitant à ce qui se passe dans les entreprises, tant leurs pratiques seront surplombées et en partie déterminées

ou orientées par des acteurs, des enjeux et des tensions que l'on ne rencontre pas dans d'autres champs de la gestion des ressources humaines. Autrement dit, en matière de FPC plus encore que dans les autres domaines de GRH, l'entreprise ne saurait être – du moins en France – considérée comme maîtresse de ses propres pratiques de gestion. Aussi allons-nous essayer dans cette première section de comprendre la construction passée et actuelle du système français de formation continue autour de ses acteurs.

Notre point de départ sera l'image traditionnelle de ce dispositif : un système initié et mis en place par l'État de manière centralisée et sous forme de lois, et dans lequel les entreprises ont été plus passives et contraintes que volontaristes et engagées. Cette image, justifiée à une certaine époque, constitue aujourd'hui un reflet de moins en moins fidèle de la réalité. Elle laisse peu à peu place à un mode de régulation très partagé dont la mise en œuvre et le fonctionnement illustrent de manière exemplaire la nécessaire et difficile articulation des niveaux de régulation qui constitue l'une de nos entrées principales dans les évolutions actuelles affectant la GRH.

I La faible tradition formatrice de l'entreprise française

1.1 Des causes historiques

Historiquement, l'entreprise française a peu développé, à quelques notables exceptions près, une pratique spécifique et organisée de formation professionnelle des salariés. L'essentiel de ses efforts a longtemps pris la seule forme de la formation sur le tas, système dans lequel c'est au contremaître ou aux autres ouvriers qu'il incombe de former l'ouvrier, au sein même de l'atelier, à la bonne tenue du poste (Fombonne, 1988, p. 68). Cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas de besoins : bien au contraire. Dès la fin du XIXe siècle, le manque d'ouvriers qualifiés se fait cruellement sentir (Dubar, 2004, p. 12) et peu de solutions lui sont apportées. Mais il serait trop facile et partiellement erroné d'imputer aux seules entreprises françaises un apparent « désintérêt » pour la formation qui a en réalité plusieurs causes liées entre elles au point de faire système.

Tout d'abord, le fort retard industriel de la France – qui est aussi celui de son urbanisation, bien plus tardive que celle de nations comme l'Angleterre ou l'Allemagne – fait qu'il faut y attendre plus longtemps pour voir les entreprises atteindre une taille leur permettant d'envisager d'autres pratiques que celle de la production immédiate et de développer d'autres priorités et structures que celles de l'atelier.

De plus, les entreprises françaises sont alors avant tout soucieuses de faire des économies, ainsi qu'en témoigne le dépérissement de l'apprentissage, seul système de formation professionnelle en vigueur : son coût pousse les entreprises à préférer embaucher des jeunes sans formation aucune et à les mettre d'emblée au travail. En outre, l'apprentissage tel qu'il est alors pratiqué est surtout adapté aux métiers traditionnels et peu

évolutifs, et ne correspond guère aux réalités et aux besoins d'entreprises industrielles en pleine mécanisation. D'ailleurs, cette mécanisation a aussi pour effet de déqualifier – en le fragmentant – une partie du travail : ainsi devient-il possible à de nombreux jeunes d'entrer en entreprise sans avoir reçu aucune formation technique… et sans devoir rester à la charge de leur famille durant celle-ci (Fombonne, 2001, p. 430).

Ensuite et surtout, sur toute la deuxième moitié du XIXe siècle et même au début du XXe, les priorités restent l'instruction, la lutte contre l'analphabétisme et la quasi-inexistence de la formation professionnelle de base depuis la déliquescence du système traditionnel d'apprentissage lié aux corporations de l'Ancien Régime. Ainsi furent créées les « écoles de fabrique » développées dans une perspective paternaliste par de grandes entreprises telles que Schneider, Chaix ou Dollfus ou les écoles d'apprentissage comme celles de Peugeot ou Saint-Gobain (*ibid.,* pp. 430-432). Mais elles restaient très centrées sur les besoins immédiats et les particularités productives d'une unique entreprise, ce qui leur ôtait beaucoup de leur portée. De plus, elles étaient limitées à quelques rares grandes firmes qui avaient à la fois les moyens de les mettre en place et besoin des qualifications ainsi produites. En outre, faute d'un cadre juridique consistant et assorti de moyens de contrôle, l'apprentissage développé dans ces écoles prend des formes très disparates et J. Fombonne mentionne le fait que seuls 10 % des apprentis en entreprise ont effectivement un contrat écrit (normalement obligatoire depuis la loi de février 1851). Et près des deux tiers n'achèvent pas leur apprentissage. Pour compléter ce tableau pessimiste, l'apprentissage est souvent vu par les ouvriers (sauf peut-être dans les grandes entreprises dotées de gros moyens) comme une manière de baisser les salaires. En effet, les apprentis, payés à un moindre tarif, effectuent bien souvent des tâches et corvées ne comportant guère de véritable apprentissage.

De même, la plupart des tentatives pour assurer la formation professionnelle des ouvriers vont échouer, qu'elles émanent des bourses du travail, des syndicats ou du patronat lui-même. Soupçonnées de contribuer à un endoctrinement idéologique favorable au dirigeant, ces tentatives patronales étaient en outre inadaptées à la population ouvrière de l'époque : peu demandeuse, elle avait d'énormes difficultés à suivre ces formations car elle était majoritairement illettrée et d'origine rurale. Enfin, les horaires (souvent six journées de douze heures par semaine) et conditions de travail des ouvriers, particulièrement lourds, étaient peu compatibles avec une quelconque démarche d'apprentissage, surtout sous la forme de cours du soir, format canonique et admis de la formation ouvrière de premier niveau au début du XXe siècle.

Enfin, les entreprises sont en concurrence avec d'autres organisations dispensatrices de formation (générale ou professionnelle). Qu'il s'agisse des bourses du travail ou des syndicats déjà évoqués, des mouvements d'obédience catholique (comme les Équipes Sociales, fondées en 1921 par Robert Garric : Pierrard, 1984, pp. 430-432) ou du compagnonnage toujours présent, bien qu'en crise profonde, dans les années 1930, toutes ces organisations défendent une conception, une idéologie de l'éducation et de la formation qui les éloigne du pur apprentissage professionnel ou des approches

patronales. À l'opposé, les professions s'opposent violemment aux tentatives de l'État d'organiser (plutôt en école technique que dans l'entreprise) des formations qui auraient autant des visées éducatives (au sens large) et une finalité d'émancipation de la classe ouvrière qu'une vocation à former des personnels répondant aux besoins des firmes. Ces tentatives (par exemple le projet de loi Dubief en 1905, qui sera très âprement débattu) procèdent d'un projet à la fois humaniste et centralisateur qui érige « l'école dans une logique opposée à celle de la production. Avec l'école technique, le pouvoir de formation et le pouvoir de certification échapperaient en partie aux hommes de la profession » (Fombonne, 2001, p. 433).

La volonté de fonder une formation professionnelle qui ne se confonde pas avec les visées productives sera encore plus patente pour d'autres mouvements. Ainsi les Compagnons de l'Université Nouvelle plaident-ils pour « une éducation à la fois utile au pays et démocratique » (Besnard, Liétard, 2003, p. 73). L'Éducation populaire (Cacérès, 1964), liée originellement au Front populaire de 1936, se développe surtout après la Libération et, fortement influencée par le catholicisme social, cherche une troisième voie entre libéralisme et socialisme. Au-delà de ses clivages internes, sa démarche est, grâce à l'éducation et à la formation, « de faire accéder chaque individu à une autonomie intellectuelle lui permettant d'agir rationnellement dans la communauté de travail tout en favorisant le développement de sa personnalité » (Troger, 2001, p. 15). Bien plus tard, l'Éducation permanente, incarnée par la figure de Bertrand Schwartz (Laot, 1999), s'inscrira en même temps dans une critique (qu'elle partage avec l'Éducation populaire) des méthodes de l'école. Elle entend développer un « moyen (ou mieux, un ensemble de moyens) auxquels l'homme fait appel aux divers âges de sa vie, aux divers stades de son développement, aux diverses fonctions privées ou publiques qu'il occupe dans la société » (B. Schwartz, cité par Pucheu, 1974, p. 326). Pour toutes ces approches, la formation professionnelle ne saurait être contenue dans les limites ou les intentions de l'entreprise : elles s'opposeront donc à l'appropriation par cette dernière d'une pratique devant servir la nation et les individus avant d'être inféodée à l'économie.

Pour ces raisons, l'entreprise française ne sera pendant longtemps ni volontaire, ni légitime, ni même vraiment apte, pour assurer la formation des salariés, au-delà des initiatives limitées aux grandes firmes. Les autres acteurs économiques et sociaux étant tout aussi incapables de lui donner une portée à la hauteur des besoins, l'État va peu à peu se substituer à eux, qui apprendront à se reposer sur lui. Cet interventionnisme n'est pas sans rappeler celui dont l'État a longtemps fait preuve dans le domaine des relations professionnelles (voir chapitre 3).

1.2 L'implication corrélative de l'État

La faible présence des entreprises sur le front de la FPC et l'importance dramatique des besoins à des périodes charnières de l'histoire française (en particulier après les deux guerres mondiales) vont peu à peu consacrer le principe d'une intervention croissante de

l'État, en particulier sous la forme législative. Elle sera rendue possible (c'est-à-dire acceptable) et indispensable à la fois par la gravité de la situation nationale au sortir des conflits mondiaux et par la prééminence jusqu'au milieu des années 1980 de la conviction selon laquelle la loi était le meilleur, voire le seul, moyen de subordonner durablement les intérêts particuliers à l'intérêt général. La FPC n'est qu'un des champs d'expression de cette préférence pour la loi, encore renforcée plus tard par les deux idées centrales sous-tendant le programme élaboré dans la clandestinité par le Conseil National de la Résistance : la « révolution par la loi » et la conception d'un « droit producteur de réformes sociales » passant par la loi et la négociation centralisée au détriment de la négociation collective dans les entreprises (Groux, 1996). L'action de l'État est d'abord timide et cantonnée au domaine prioritaire, urgent, de la formation professionnelle initiale : c'est la fameuse loi Astier de 1919 qui instaure un nouveau dispositif d'apprentissage et oblige les entreprises à le financer par une taxe annuelle de 0,2 % de leur masse salariale. Ce principe d'une contribution obligatoire, « inventé » par la loi Astier, sera repris par la loi de 1971 : l'entreprise n'est pas obligée de prendre des apprentis, mais elle doit contribuer financièrement au développement de l'apprentissage. Il s'agit autant de compenser les énormes pertes humaines de la Première Guerre mondiale (qui ont décimé les rangs des ouvriers de l'industrie, qualifiés ou non, et privent les entreprises des bras nécessaires) que de socialiser les jeunes privés de repères et livrés à eux-mêmes dans une société dévastée (voir Repères).

Repères — Les problèmes changent-ils vraiment ?

Dans son ouvrage sur la loi Astier qui instaure l'apprentissage, F. Benoît (1921) entrevoyait (déjà ?) la formation des jeunes comme constituant l'un des moyens de les insérer socialement et professionnellement tout en les écartant de la délinquance dans laquelle l'absence de structures familiales risquait de les précipiter :

« Il faut combler le vide de cette période critique où l'enfant trop âgé pour rester à l'école (à environ 12-13 ans) est encore trop jeune pour entrer à l'atelier. Pendant cette longue interruption de travail, l'oisiveté le pousse à satisfaire tous ses caprices, à écouter avec complaisance la voix de ses instincts souvent bien troubles. Au cours de ses pérégrinations à travers les rues, il rencontre des jeunes gens plus âgés qui se refusent à toute occupation régulière et contracte avec eux des habitudes de paresse et de vice. »

Toujours dans le champ de la formation professionnelle initiale et toujours au sortir d'une crise majeure (ce sera aussi le cas de la loi de 1971, conséquence directe de la crise de 1968 : Tanguy, 2001, p. 27) qui a laissé le pays exsangue, ce sera ensuite, en 1946, la création de l'ANIFRMO (Association nationale interprofessionnelle pour la formation

rationnelle de la main-d'œuvre). Celle-ci gérera quarante-quatre centres publics destinés à former en accéléré les salariés du bâtiment et travaux publics, indispensables à la reconstruction. Devenue en 1964 l'AFPA (Association nationale pour la formation professionnelle des adultes), elle est aujourd'hui, sous tutelle du ministère du Travail, le plus important prestataire de formation de France et d'Europe.

Viendra s'ajouter par la suite tout un ensemble de textes (Denantes, 2005, pp. 3-10). Ainsi, la loi Debré de 1959 créera un édifice d'institutions nationales, régionales et départementales chargées de l'analyse des besoins, de l'orientation de la politique et de la gestion des moyens engagés. Elle instituera également un Fonds de la promotion sociale destiné à la fois à soutenir les stagiaires qui s'engagent dans des cours d'adultes, de perfectionnement (créés en 1958) ou de promotion supérieure du travail et à subventionner, dans le cadre de conventions, les centres de formation dispensant ces types de cours. D'ailleurs, toutes ces formations restent délivrées dans le cadre de cours du soir (d'où un fort taux d'abandon et d'échec) et n'ont donc pas leur place à l'intérieur même de l'entreprise. Ce texte vise à la fois à répondre à la pénurie croissante de cadres et techniciens qui hypothèque le développement de l'économie et à offrir aux salariés des possibilités de promotion et de reconversion correspondant à leurs capacités et aspirations. Puis, la loi de 1963 instaurera le Fonds national de l'emploi (FNE) qui aura notamment pour rôle de financer les reconversions des individus licenciés pour motif économique : c'est l'époque où des bassins entiers d'emploi disparaissent, en particulier dans l'Est et le Nord, et où le textile, la métallurgie, les mines connaissent de graves saignées. Plus importante encore, la loi de 1966 déclarera la formation « obligation nationale » et introduira l'idée d'organismes privés obtenant des crédits en passant convention avec l'État pour compléter l'action des centres publics : elle ouvrira ainsi la porte à la création du marché de la formation en favorisant l'émergence de structures issues des mondes patronal, associatif, consulaire.

Ainsi, l'État s'impliquera de façon croissante et active dans la formation professionnelle. S'il n'est pas question ici d'évaluer ici leur efficacité (souvent dénoncée comme faible en raison du manque de moyens : Terrot, 2000), tous ces textes montrent combien la formation professionnelle fut porteuse – surtout à partir de l'accession du général de Gaulle à la présidence de la République – de finalités très riches et lourdes. Ainsi fut-elle tour à tour ou simultanément un outil de grandeur nationale, de promotion sociale individuelle ou collective, de reconversion industrielle ou de préservation de l'emploi (surtout à partir du début des années 1960 et des premières graves crises sectorielles), d'aménagement du territoire (les plans successifs lui font une place et lui accordent des moyens de plus en plus importants).

Il n'est donc pas étonnant, au vu de ce trop rapide historique, que la formation professionnelle n'ait pendant longtemps pas figuré, pour la plupart des entreprises, parmi les domaines qu'elles prenaient en charge. On nuancera cependant ce propos en rappelant que des dispositifs tels que la promotion sociale ou l'AFPA n'auraient pas vu le jour sans la coopération, souvent conflictuelle et difficile, entre représentants patronaux et responsables de l'enseignement technique (Fombonne, 2001, p. 445). De même, l'après-Seconde Guerre mondiale verra l'essor de nombreuses formations destinées à l'encadrement et

à la maîtrise et organisées soit au sein des entreprises, soit à travers des regroupements entre plusieurs firmes.

Dans le premier cas, ce mouvement, certes centré sur une seule catégorie de salariés, se concrétisera grâce à la multiplication d'écoles techniques internes ou à l'adoption des méthodes de formation à l'encadrement importées des États-Unis (le célèbre *Training Within Industry* : voir Repères).

Repères — Le *Training Within Industry* (TWI)

Après le désastre de Pearl Harbour en 1941, l'industrie et l'armée américaines ont dû faire face à des besoins massifs en main-d'œuvre en vue de fabriquer des armements, des *liberty ships* et d'assumer les exigences d'une économie de guerre. Il a fallu recruter, reconvertir et former des effectifs très importants, souvent issus d'autres branches d'activité. Les cadres et agents de maîtrise chargés de ces missions ont eux-mêmes dû être formés pour remplir ce rôle. Ainsi ont été mis au point à leur intention, sous l'égide du gouvernement américain, des programmes de formation accélérée, et ce, dans trois domaines principaux : l'art d'instruire, les relations de travail et l'amélioration des méthodes.

Le service de *Training Within Industry* (ou formation sur le tas, formation à même le travail) créé par le gouvernement dès 1940 a assuré la formation d'un million huit cent mille chefs de tous grades issus de plus de seize mille firmes américaines jusqu'à sa dissolution en septembre 1945. Le relais sera pris ensuite par une fondation TWI financée par des entreprises et dirigée par C. R. Dooley, qui avait été l'un des quatre principaux animateurs du service étatique TWI, lequel avait pu compter quatre cents permanents et jusqu'à vingt-trois mille instructeurs.

Le même C. R. Dooley a animé en 1948 l'une des premières sessions « art d'instruire » destinées à former des instructeurs TWI en France : elle rassemblait des formateurs d'entreprises privées et nationalisées et d'organismes de formation. Le Bureau international du travail (BIT) souhaitait que la méthode soit diffusée en France et en fera une promotion active à travers son propre programme de diffusion de la méthode, relayé par la suite par des organismes tels que la CEGOS ou l'ANIFRMO.

Le principe de la méthode — devenue un véritable modèle pédagogique — était simple : cinq séances de deux heures chacune, concentrées sur deux semaines et effectuées pendant le temps de travail, rassemblent un effectif relativement homogène de huit à dix cadres ou agents de maîtrise. Elles sont fondées sur la diversité des méthodes pédagogiques : exposés courts, exercices d'application contrôlés, jeux de rôles, discussions de groupe. Allant du simple au complexe, elles sont résumées sur une fiche cartonnée qui peut accompagner le cadre partout car elle tient dans la poche.

L'animateur TWI dispose d'un manuel qui définit dans les moindres détails ce qu'il doit dire et faire à chaque étape de la formation : c'est grâce à cette très forte standardisation

•••

des contenus et des modes d'enseignement que la méthode a pu se diffuser de manière massive et être facilement appropriée par des instructeurs aux profils très divers. Au fil du temps, la fondation TWI proposera d'autres programmes que les trois sessions originelles : fonctionnement économique de l'entreprise, direction de réunion-discussion, résolution d'un problème de direction, établissement d'un programme de formation, organisation de son activité personnelle, formation à la sécurité au poste de travail, etc.

Le TWI, s'il préfigure l'institutionnalisation de la formation des cadres dans les entreprises qui aura lieu plus tard, constitue une illustration exemplaire de la diffusion internationale des méthodes américaines après la Seconde Guerre mondiale. Alors parés du prestige de la victoire militaire et de leurs performances économiques, les États-Unis ont ainsi exporté à la fois leurs méthodes et leurs théories (notamment dans le domaine du management des hommes).

Source : d'après Fambonne, 2001, pp. 446-453.

Dans le second cas, on peut citer la création, en 1958, du centre interentreprises de formation (à l'initiative de Renault, Chausson, Télémécanique, SNECMA) pour permettre à des techniciens et agents de maîtrise d'accéder au niveau ingénieur. En effet, ces grandes firmes s'associèrent pour tenter de pallier leur manque cruel d'ingénieurs de production. D'autres entreprises rejoindront les fondatrices et le CIF deviendra le CESI (Centre d'études supérieures industrielles), qui obtiendra finalement l'habilitation à délivrer le titre d'ingénieur en 1973.

À ce stade, on peut constater que l'acte de naissance officiel de la FPC en France (la loi de 1971) a en fait été précédé de nombreux textes et initiatives qui ont largement préparé le terrain et permettent de comprendre que cette loi n'a pas émergé *ex nihilo*. On constate aussi l'importance de l'intervention étatique, notamment au sortir des crises nationales, alors que l'apport des entreprises se résume à des initiatives à destination des techniciens et des cadres. La FPC est alors loin de constituer un phénomène de masse et, pour l'essentiel des personnels, s'effectue hors de l'entreprise et du temps de travail (quand elle est formalisée) ou *via* une transmission par la hiérarchie formée aux contenus et aux méthodes du TWI quand elle se veut opérationnelle.

2 La naissance du dispositif actuel

2.1 Le principe de la contribution financière obligatoire

C'est donc en toute logique l'État qui signera l'acte de naissance de la FPC et jettera les bases du système actuel à l'issue de la crise de mai 1968 : l'accord interprofessionnel du 9 juillet 1970 – qui faisait partie des tumultueuses négociations d'après Grenelle – est transformé en loi presque exactement un an après (le 16 juillet 1971), et institue deux grandes innovations.

Sur le fond, cette loi instaure l'obligation pour toute entreprise d'au moins dix salariés (étendue aux entreprises de moins de dix salariés en 1992), non pas de former ses salariés, mais de contribuer financièrement à l'effort de FPC à hauteur d'un pourcentage minimum de sa masse salariale. Jamais démenti, ce principe inauguré avec la loi Astier (1919) continue d'alimenter la législation actuelle dans la *nature* et le *volume* des participations financières demandées aux entreprises : les réformes successives apportées à la loi de 1971 n'en mettront en cause ni l'architecture, ni les principes.

Repères — Contributions obligatoires en matière de formation professionnelle

L'obligation légale de participation financière des entreprises à la FPC se décompose en trois contributions apparues progressivement et correspondant chacune à une finalité bien identifiée (nous verrons cependant plus loin que, depuis 2004 et la création du droit individuel à la formation, les frontières entre ces contributions ne sont plus forcément aussi étanches qu'elles ont pu l'être).

Le plan de formation

Créé dès 1971, il recouvre l'ensemble des actions de formation qu'une entreprise peut mettre en œuvre. S'inscrivant dans la marche normale de l'entreprise, il est tout naturellement sous l'autorité de l'employeur : celui-ci peut fort bien décider de ne pas former ses salariés. Il peut alors s'acquitter de son obligation de financement en versant la somme due au Trésor ou à des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) au titre du plan de formation auxquels il a choisi d'adhérer. Néanmoins, il peut aussi former ses salariés soit grâce à des moyens internes, soit en ayant recours à des prestataires extérieurs (cabinets et organismes de formation) avec lesquels il signera alors une « convention de formation » (leur contenu est très strictement défini par la loi : voir articles L. 6353-1 et 2 du Code du travail). De même, le plan de formation ne prend pas de forme prédéfinie : il peut se résumer à une simple liste d'actions destinées à des publics identifiés ou être beaucoup plus précis dans les informations qu'il donne (objectifs des formations, prérequis pour les suivre, méthodes pédagogiques utilisées, etc.). Le nom de « plan de formation » est donc particulièrement trompeur.

Le congé individuel de formation (pour plus de détails, voir en section 2)

Son principe, déjà posé dès les lois de 1966 et 1971, prévoit bien la possibilité d'obtenir un « congé de formation » pour suivre un stage agréé par l'État (Guilloux, 1996). Mais c'est seulement en juillet 1978 qu'est clarifié le fait que ce congé concerne bien des formations distinctes de celles organisées par l'entreprise. Il s'agit d'un droit individuel auquel a accès tout salarié ayant au moins vingt-quatre mois d'ancienneté en tant que salarié, dont douze dans l'entreprise. Il permet au salarié demandeur, sous réserve que son dossier soit accepté par l'OPACIF (organisme paritaire agréé au titre du

• • •

congé individuel de formation) qui collecte et gère les fonds versés par son entreprise, de suivre sur son temps de travail la formation de son choix indépendamment de l'appréciation de l'employeur. En réalité, la contribution concernée est loin de ne financer que le seul congé individuel de formation : par exemple, les congés pour bilans de compétences ou pour VAE (voir chap. 8) sont venus s'ajouter aux actions visées par cette contribution obligatoire.

La professionnalisation et le droit individuel à la formation (DIF)

Dès le départ, c'est-à-dire surtout depuis la loi de 1978 et l'apparition des pactes nationaux pour l'emploi des jeunes, cette contribution a été destinée à permettre l'insertion professionnelle d'une population particulièrement fragilisée par la crise de l'emploi : les jeunes sans qualification ou issus de milieux socioculturels défavorisés. Renouant en quelque sorte avec la double intention de la loi Astier (formation et socialisation professionnelles), ces dispositifs n'ont cessé de se transformer et de s'adapter aux besoins du moment, mais ils ont toujours utilisé à des degrés divers et avec des équilibres variables le principe de l'alternance (formation en entreprise couplée à des temps de formation). Des SIVP (stages d'initiation à la vie professionnelle) aux contrats de qualification en passant par les contrats d'adaptation ou les contrats d'orientation, ces formes « atypiques » de contrats n'ont cessé de se diversifier à mesure que les problèmes d'insertion professionnelle touchaient des populations plus âgées ou qualifiées. Le contrat de qualification en constituait un excellent exemple puisqu'il était d'une part accessible à tout jeune de moins de 26 ans préparant un diplôme de tout niveau et, d'autre part (avec le contrat de qualification adulte) visait aussi les adultes âgés de plus de 26 ans et demandeurs d'emploi depuis plus de douze mois. Avec la loi de 2004, le législateur a souhaité simplifier le système et a remplacé les multiples contrats existants, souvent redondants, par deux dispositifs seulement : le contrat et la période de professionnalisation. Pour acquitter sa contribution, l'entreprise cotise à un organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) au titre au titre de la professionnalisation. Ces associations paritaires – co-administrés par les syndicats de salariés et d'employeurs – peuvent être interprofessionnelles (comme OPCALIA, vingt-six structures régionales où siège le MEDEF pour les employeurs, ou AGEFOS-PME, où siège la CGPME pour les employeurs) ou liées à une branche d'activité (comme la chimie ou l'agroalimentaire). Le droit individuel à la formation (DIF), lui, ne relève pas de la même logique puisque, apparu avec la loi de mai 2004, il relève d'une approche de « co-investissement » (que nous développerons abondamment par la suite), mais il relève de la même « rubrique » de financement.

2.2 Un dispositif entre contrainte et incitation

L'État adopte donc depuis 1971 une attitude faite à la fois de contrainte et d'incitation. *Contrainte* par le simple fait de légiférer dans ce domaine (ce n'est pas le cas, comme nous l'avons déjà dit, pour tous les pays), mais aussi, plus précisément, dans des mesures telles que :

- les diversifications et relèvements fréquents de la contribution obligatoire (figure 9.1). Si cette contribution n'a pas eu l'évolution très rapide qu'elle était supposée connaître initialement (le choc pétrolier qui a suivi de très peu la mise en place de la loi de 1971 a empêché les prévisions très optimistes – aux termes de la loi de 1971, elle était supposée passer à 2 % dès 1976 (Dubar, 2004, p. 20) – de se réaliser), elle a néanmoins connu des évolutions au cours des années 1970-2000. Ces évolutions ont été quantitatives (elle est passée de 0,8 % de la masse salariale brute en 1972 à 1,6 % en 2004) et qualitatives (d'un prélèvement unique, on est passé à trois types de contribution qui financent des dispositifs différents souvent destinés à des publics eux-mêmes différents). Elles ont cherché à accompagner les besoins de la société française en créant des lignes de contribution supplémentaires au fur et à mesure qu'ils apparaissaient : on peut donc bien parler d'une sédimentation progressive des obligations pesant sur les entreprises, sédimentation qui ne garantit pas pour autant leur cohérence ou leur réelle complémentarité et qui, en tout cas, va alimenter la complexité du dispositif au cours des années (voir figure 9.1) ;

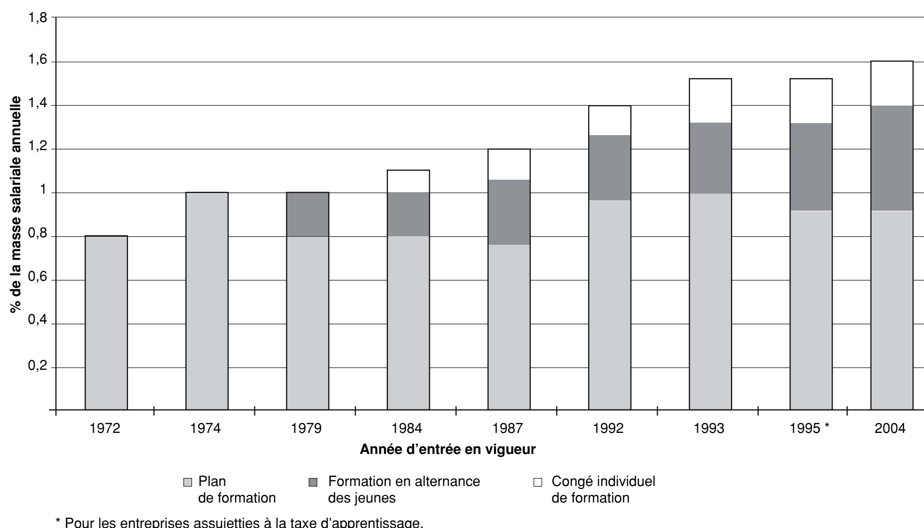
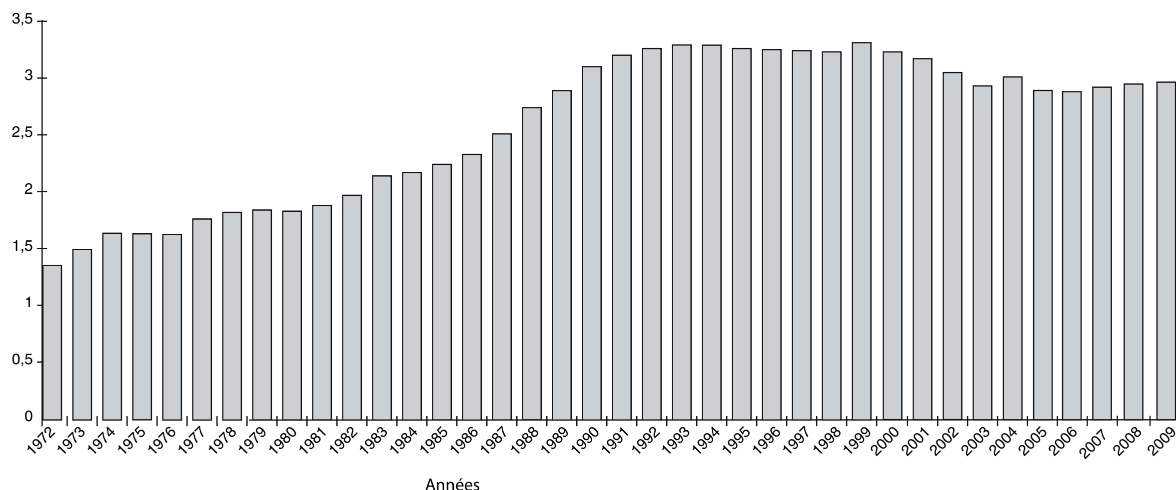


Figure 9.1 – Évolution des taux légaux de participation financière dans les entreprises de dix salariés au moins

- pour être exact, la philosophie a changé en 2004 : deux contributions minimales sont effectivement fixées (0,5 % au titre de la professionnalisation et du DIF et 0,2 % au titre du CIF). En effet, si l'entreprise dépense plus que 0,7 % sur ces deux contributions, elle ne devra financer au titre de la troisième contribution (qui comprend le « plan de formation », mais aussi des actions à destination des demandeurs d'emploi, le financement de conventions de conversion, etc.) que le solde pour atteindre 1,6 % au total. Il serait donc impropre de dire que cette contribution est

au minimum de 0,9 % car cela n'est plus vrai : une entreprise qui dépenserait plus que 0,5 % au titre du DIF et de la professionnalisation (par exemple parce que de nombreux salariés de son effectif ont demandé et obtenu des formations au titre du DIF, ce qui est par nature imprévisible) pourrait « compenser » ce dépassement en diminuant la troisième. Ce système de « vases communicants » n'existait pas auparavant et, il faut bien le dire, concerne surtout des petites structures qui tiennent à ne pas dépenser plus que le minimum légal ;



Source : Céreq.

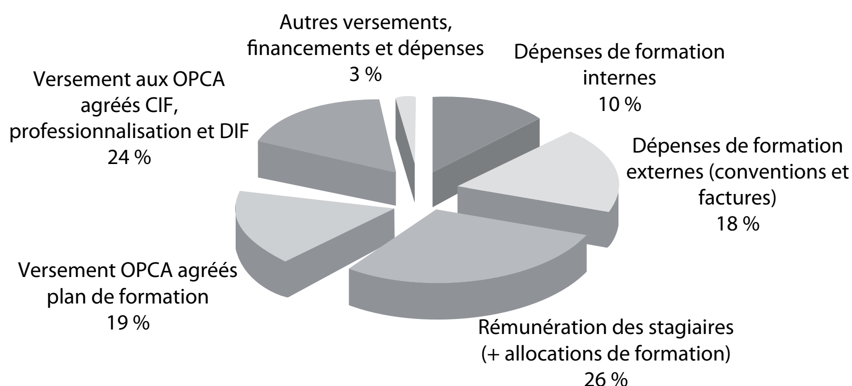
Figure 9.2 – Évolution du taux de participation financière (TPF) des entreprises de dix salariés au moins de 1972 à 2009

- ces obligations croissantes ne sont pas étrangères à l'augmentation des dépenses de formation des entreprises par le passé, mais – nous l'avons dit en introduction – elles ne peuvent faire plus qu'enrayer la stagnation et la baisse de ces dépenses depuis le milieu des années 1990 (voir figure 9.2). Si la participation financière des petites structures est plutôt stable, elle est compensée par la baisse qui affecte celle des très grandes entreprises qui sont traditionnellement les firmes les plus formatrices ;
- l'extension de ces obligations de participation financière à des entreprises qui n'étaient pas initialement concernées. C'est en particulier vrai des entreprises de moins de dix salariés qui, si elles voient peser sur elles une obligation moindre, sont néanmoins assujetties depuis la loi du 31 décembre 1991. Elles devaient alors verser une cotisation correspondant à 0,15 % de leur masse salariale annuelle brute (plus 0,10 % au titre de l'alternance si elles étaient assujetties au versement de la taxe d'apprentissage), le tout étant obligatoirement versé à un OPCA. Peu à peu,

cette obligation a elle aussi crû pour être portée à 0,55 % à partir de janvier 2005 (0,15 % au moins au titre de la professionnalisation et du droit individuel à la formation et le solde au titre des autres formations). *A contrario,* depuis 2005, les entreprises entre 10 et 19 salariés se voient en effet dispensées de contribution au titre du CIF et leur contribution au titre de l'alternance et du DIF est ramenée à 0,15 %. Elles ne doivent donc contribuer au développement de la formation professionnelle continue qu'à hauteur de 1,05 % de leur masse salariale annuelle brute, et encore ce taux ne s'applique-t-il que progressivement dès lors qu'elles atteignent le seuil des dix salariés : il n'est pleinement effectif qu'au bout de six ans. De même, une entreprise de vingt salariés au moins ne devra verser 1,6 % qu'à partir de la troisième année où elle a atteint ce seuil (1,2 % la première année et 1,4 % la deuxième). Ces mesures sont destinées d'une part à lisser dans le temps les conséquences financières des effets de seuil, d'autre part à alléger la charge pesant sur les petites entreprises, financièrement fragiles et moins susceptibles de pouvoir se passer de salariés souhaitant partir en formation. Pour les entreprises de travail temporaire, l'obligation de financement est de 2 % de la masse salariale annuelle brute (1,35 % pour les structures entre 10 et 19 salariés) : ces entreprises, par définition utilisatrices de la compétence des salariés, sont assujetties à une contribution supérieure à celle des autres firmes ;

- le contrôle – grâce à la déclaration annuelle 24-83 envoyée en avril aux services de la délégation régionale à la formation professionnelle – de la réalité et du montant des dépenses engagées par les entreprises. Deux notions sont importantes ici. La première est celle d'*action imputable* (Bernier, 2007, pp. 175-186) au titre de la formation professionnelle continue. Certaines actions se situent en effet aux confins de la formation et ne pourront pas être prises en compte pour estimer que l'entreprise a bien rempli ses obligations en matière de FPC (voir En pratique). La seconde est celle de *dépense déductible* : même si une action est déclarée imputable, toutes les dépenses qu'elle occasionne ne sont pas pour autant déductibles de l'obligation financière de l'entreprise. Elles devront pour cela avoir bel et bien été engendrées par l'existence même de la formation. Par exemple, l'achat d'un matériel informatique ne sera déductible qu'à condition d'être exclusivement consacré à la formation. De même, des matières premières utilisées par des salariés en formation ne seront déductibles que si les produits fabriqués pendant la période de formation ne sont pas destinés à la vente. En revanche, on pourra déduire les dépenses telles que les frais pédagogiques, les frais de transport, de restauration ou d'hébergement des stagiaires, mais aussi leurs rémunérations pendant le temps de formation. En effet, ce temps devient un « détour de production » : par définition, pendant qu'ils sont en formation, ils ne fournissent pas une prestation vendable et leur salaire devient bien une dépense de formation. De même, « les dépenses d'équipement en matériel sont admises dans la limite du prorata de l'annuité d'amortissement correspondant à l'utilisation de ce matériel à des fins de formation » (art. L 6331-21 du

Code du travail). Ainsi, en 2008, la répartition des dépenses de formation effectuées par les entreprises se décomposait comme mis en évidence dans la figure 9.3. On remarque ainsi que le taux de participation financière déclaré par une entreprise peut être trompeur si l'on se limite à sa seule valeur absolue pour évaluer son réel effort de formation. Il peut comporter une part significative de salaires (surtout si les salariés formés figurent parmi les plus hauts salaires de l'entreprise) ; il peut être artificiellement « gonflé » par des dépenses internes (transports, hébergements, infrastructures de formation) qui peuvent être très coûteuses, par exemple si les formations se tiennent loin du lieu de travail habituel des salariés. Les quelques éléments qui précèdent – loin d'être exhaustifs – permettent de mieux comprendre pourquoi le remplissage de la déclaration 24-83 constitue une tâche complexe, difficile et longue pour la plupart des responsables de formation et pourquoi les logiciels de formation insistent autant sur cette fonctionnalité dans leur offre.



Source : Annexe Formation professionnelle au projet de loi de finances pour 2011.

Figure 9.3 – Les dépenses déductibles des entreprises françaises en 2008

EN PRATIQUE

Quelques exemples d'actions non imputables

L'entreprise ESSA SA doit, comme tous les ans, remplir sa déclaration 24-83 (ainsi nommée en raison du numéro de l'imprimé officiel sur lequel cette déclaration doit être remplie) pour l'envoyer avant le 30 avril au service des impôts des entreprises dont elle relève. M. Joseph Pécé, le responsable de la formation, est – également comme chaque année – confronté à quelques cas difficiles d'actions dont il pense avec raison qu'elles

ne sont pas imputables et que, en conséquence, il ne fera pas figurer sur sa déclaration. Voici la liste de ces actions :

– le stage de *moutain bike* et *rafting* destiné à développer l'esprit d'équipe qui a été organisé en mai dernier à destination des douze commerciaux de l'entreprise ;
– une formation dont il s'avère après coup qu'elle a été réalisée par un organisme qui n'a pas satisfait à l'obligation de déclaration préalable d'existence (cette formalité est obligatoire pour tous les organismes de formation) ;
– deux actions qui ont eu pour objet l'une de présenter à l'ensemble des administratifs des nouveaux photocopieurs installés cette année dans l'entreprise et l'autre d'initier une dizaine de salariés au maniement du nouveau logiciel de paie installé à la direction des ressources humaines (les initiations, les présentations ne sont pas considérées par la loi comme constituant des actions de formation) ;
– la participation du directeur des ressources humaines de l'entreprise au congrès annuel de l'ANDRH (Association nationale des DRH) : les actions d'information, de sensibilisation du type conférence, colloque, symposium ou visite sur site ne sont pas non plus vues comme des actions de formation à part entière ;
– l'inscription du directeur marketing dans une formation destinée à lui permettre de passer son permis de conduire poids lourds : les formations à la conduite ne sont imputables que quand elles sont indispensables à la tenue du poste des salariés concernés ;
– les formations à la sécurité : liées à une obligation légale de l'employeur, elles ne sont pas considérées comme imputables quand elles ne font pas partie intégrante d'un programme de formation doté d'objectifs précis et quand elles ne sont pas destinées à permettre à des salariés – affectés à des tâches particulières liées à la sécurité – d'accroître leur expérience en matière d'hygiène, de sécurité et de prévention des accidents professionnels dans le cadre d'un stage.

Ces exemples ne constituent pas une vision exhaustive des questions que Monsieur Pécé doit se poser, mais il sait que les contrôleurs de la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle risquent de lui imposer un redressement fiscal s'il s'avère qu'il a déclaré des actions non imputables ou des dépenses non déductibles. Certes, les contrôles effectués en 2006 (DGEFP, 2008, p. 24) n'ont porté que sur 1 % du nombre total de structures (1 500 contrôles réalisés) et ont engendré un montant total de redressements égal à 12,8 millions d'euros, soit 2,2 % des sommes contrôlées : le « risque » n'est donc pas énorme. Pour effectuer ces contrôles, les inspecteurs utiliseront et demanderont à consulter tout justificatif attestant la réalité et le montant des dépenses déclarées par l'entreprise. Ce seront en particulier les conventions de formation signées entre l'entreprise et des prestataires extérieurs (pour voir si elles sont conformes aux exigences de forme et de fond qui permettent de déterminer si l'action concernée est imputable), les contrôles de présence des stagiaires lors des différents temps de la formation (on ne pourra déduire la rémunération d'un stagiaire que s'il a effectivement assisté à la formation), les factures des prestataires de formation ou de matériels.

Le contrôle de l'État (qui porte également sur les organismes, lesquels doivent établir

une déclaration d'activité dès leur première action et, tous les ans, un bilan pédagogique et financier) explique en large part la dimension très administrative et réglementaire de l'activité de gestion de formation au quotidien dans les entreprises. Celles-ci sont en effet supposées produire tous les documents évoqués ci-dessus dans les plus brefs délais lorsqu'un contrôle survient.

Source : d'après Beriner, 2005.

Mais l'État, à l'instar de ce qu'il a pu faire en matière de temps de travail, a aussi développé un rôle d'*incitation* qui s'exerce de plusieurs manières et dont on peut donner plusieurs exemples :

- le simple fait – déjà évoqué – de ne pas contraindre des entreprises n'éprouvant pas le besoin d'organiser des formations à destination de leurs salariés. Notamment, pour ce qui concerne le plan de formation, les entreprises disposent de plusieurs modes possibles pour se libérer de leur obligation de financement, qu'elles peuvent d'ailleurs « panacher ». Ainsi, une entreprise peut utiliser directement une partie de ses fonds, en verser une autre à un OPCA et solder son obligation en versant le restant dû au Trésor public ;
- c'est aussi le cas à travers des dispositifs de financement, d'information, d'orientation ou de conseil qui passent certes par une action centralisée (coordonnée par le comité interministériel de la formation professionnelle et de la promotion sociale), mais aussi, de plus en plus, par les régions (Bel, Méhaut, Mériaux, 2003). Ainsi, les plans régionaux de développement des formations professionnelles, surtout destinés aux individus, prévoient des actions à destination des jeunes jusqu'à 25 ans, de publics adultes spécifiques, des demandeurs d'emploi ou de publics fragilisés. Ils mettent aussi en place ou financent des structures d'accueil et d'orientation (Cités des métiers, points relais conseil pour la validation des acquis de l'expérience). De même, les contrats de projets État-régions (CPER) 2007-2013 comportent souvent un volet formation professionnelle (continue et initiale) appuyant les « grands projets » du contrat et incluent des actions co-financées par l'État et les régions et centrées sur des priorités (de secteurs d'activité, de bassins d'emploi, de type de public, etc.) qu'ils ont définies ensemble. On peut aussi citer le centre INFFO (association placée sous tutelle du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé) qui a un rôle très important de formation, d'information, de documentation et de publication (fiches pratiques de la formation continue, revue *Actualité de la formation permanente*, bimensuel *L'Inffo Formation*, dépêche électronique *Quotidien de la formation,* site *L'actualité de la formation*) pour tout ce qui concerne la formation professionnelle initiale et continue ;
- au-delà de la mise en œuvre ou du financement d'actions réalisées par lui-même ou sous son égide, l'État a aussi mis en place de multiples modalités d'aide au développement de la formation professionnelle continue. Ainsi, les

PME peinant souvent à libérer des salariés pour qu'ils partent en formation, la loi du 4 mai 2004 a réformé le dispositif d'aide au remplacement des salariés en formation : une entreprise de moins de cinquante salariés qui remplace un salarié parti en formation (par un salarié, un intérimaire…) se voit verser une indemnité égale à 50 % du SMIC horaire dans la limite du nombre d'heures de formation (effectuées sur le temps de travail). De même, des dispositifs d'aide à l'embauche (jeunes de moins de 26 ans dans les entreprises de moins de 250 salariés, demandeurs d'emploi de plus de 45 ans) sont prévus depuis 2011 pour inciter les entreprises à embaucher des salariés en contrat de professionnalisation (au-delà de ces aides, des exonérations de charges sociales patronales existent également quand le contrat de professionnalisation concerne un demandeur d'emploi de plus de 45 ans). On peut aussi citer le système des EDEC (Engagements de développement des emplois et des compétences) qui permet à une organisation professionnelle ou à un regroupement d'entreprises de se voir financer une partie des dépenses entrant dans l'accord de développement des emplois et des compétences (ADEC). Plafonnée, selon les actions, de 25 % à 80 % des dépenses engagées, l'aide publique peut couvrir des actions très diverses : formations destinées aux salariés fragilisés du fait de leur qualification, leur âge, leur parcours professionnel ou la nature de leur contrat de travail (CDD, temps partiel…), actions de professionnalisation et de développement des compétences, formations sanctionnées par une qualification reconnue (diplôme, certificat de qualification professionnelle…), actions de VAE ;

- enfin, l'État est aussi, on l'a déjà vu, offreur de formation professionnelle continue à destination des individus et des entreprises, que ce soit à travers des structures qui, comme l'AFPA ou le CNAM, sont sous tutelle ministérielle, ou plus directement encore *via* l'Éducation nationale qui a créé des services de formation continue dans la plupart des universités et qui s'est organisée en GRETA. Ce sont en fait des GRoupements d'ÉTAblissements d'enseignement public (collèges, lycées professionnels ou d'enseignement général et technologique) qui mettent en commun leurs moyens matériels et humains pour offrir des prestations de formation continue. Ainsi la France compte-t-elle, en 2011, 210 GRETA qui, regroupant chacun plusieurs établissements autour d'un établissement pivot, rassemblent en réalité plus de 6 500 lieux de formation. Dans chaque académie, un DAFCO (délégué académique à la formation continue) ou un DAFPIC (délégué académique à la formation professionnelle initiale et continue) coordonne l'action des GRETA (marketing, informatisation, gestion, mutualisation de leurs outils et innovations) avec l'aide d'un groupement d'intérêt public (GIP FCIP, plus connu sous le nom de CAFOC : centre académique de formation continue) qui assure notamment la formation de l'ensemble des personnels de l'Éducation nationale (formateurs, conseillers en formation continue) appelés à intervenir en formation continue.

Cette évocation de l'action mise en œuvre par l'État en matière de formation professionnelle continue n'a pas vocation à être exhaustive et elle en est très loin. Son but est de montrer que l'État reste en France – c'est là une particularité marquante de notre système – un acteur incontournable du dispositif de FPC qu'il a contribué à créer : l'entreprise ne peut donc l'ignorer (Nallet, 1988). Les pressions et incitations de l'État structurent fortement la politique de formation de certaines entreprises, comme le montrent certaines typologies des pratiques d'entreprise en matière de formation (voir section 2). En effet, le caractère relativement rigide, lourd et complexe de ce système fait de contraintes et d'incitations peut encourager des comportements d'entreprises qu'on peut d'ailleurs retrouver dans des domaines tels que le temps de travail, mais qui ne correspondent pas nécessairement à l'objectif du dispositif. Ainsi certains dirigeants réagissent-ils par un ajustement *a minima* à une contrainte légale considérée comme une ingérence, un désinvestissement lié à la complexité du système ou encore une recherche « d'effets d'aubaine » en essayant de mobiliser surtout des dispositifs subventionnés ou permettant de profiter au maximum de la mutualisation par les OPCA.

Enfin, cette évocation avait aussi pour fonction de montrer qu'un responsable de formation en entreprise ne pouvait pas méconnaître l'importance de la loi, des institutions régionales et nationales, des réglementations qui encadrent son activité au quotidien et en font une fonction très exigeante sur les plans juridique et administratif (Gérard, 2011). Si elle ne se réduit pas à ces dimensions, force est de reconnaître qu'elle est très fortement marquée par elles et que leur caractère syncrétique (Luttringer, 2011) tend à alimenter un système qui ne cesse d'être dénoncé comme étant illisible et trop complexe… en dépit ou à cause de ses réformes successives (Cahuc, Ferracci, Zyberberg, 2011).

3 Une régulation de plus en plus partagée

3.1 Un champ précurseur du principe des « lois négociées »

Nous avons vu les grandes lignes de la loi du 16 juillet 1971 sur le fond. Mais cette loi est tout aussi importante par sa forme que dans son contenu. En effet, si sa substance avait été préparée par de multiples textes antérieurs, comme nous avons pu le voir en section 1, elle inaugure sur la forme un principe fort dans le domaine de la FPC (comme dans une part importante du droit du travail français) : les principaux textes le régissant sont issus d'une négociation interprofessionnelle (voir chap. 3) préalable entre les partenaires sociaux, dont ils reprennent le plus souvent les grandes lignes. Ce sont donc en quelque sorte des textes « négociés » s'abreuvant à la source conventionnelle : *régulation* et *contractualisation* entre les partenaires sociaux restent des constantes et elles ne se démentent pas depuis la loi du 16 juillet 1971, comme en témoigne un rapide résumé des transformations survenues dans le dispositif depuis

1971 (voir tableau 9.1). Ce principe de la loi négociée est fermement ancré dans la tradition du champ de la FPC, bien avant sa mise en œuvre dans le champ du temps de travail au tournant des années 1990-2000.

C'est une des raisons pour lesquelles un texte qui faisait exception à cette règle (le projet de loi sur le contrat d'insertion professionnelle (CIP) présenté par le gouvernement Balladur en 1994) a été si violemment attaqué par les partenaires sociaux. La loi du 4 mai 2004 ne fait pas exception à la règle : issue des accords nationaux interprofessionnels des 20 septembre et 5 décembre 2003, elle en reprend la plupart des dispositions. Il en va de même pour la loi du 24 novembre 2009 (suite de l'accord du 7 janvier) : ces « lois négociées » n'ont pour finalité « que » de faire passer les accords interprofessionnels – qui les ont précédées et qui les inspirent – dans la machine juridique. Le mode de production de normes vraiment décisif serait donc d'ordre conventionnel plutôt que d'ordre législatif et, *in fine*, le champ de la FPC aurait consacré sur la longue période le primat de l'autonomie des parties sur l'action législative.

Tableau 9.1 – Les principaux textes et accords survenus depuis 1971 (inspiré et complété d'après Perker, 1998)

Type de texte	Date	Principal contenu
Accord national interprofessionnel (ANI)	9 juillet 1970	Les grands principes (contribution financière obligatoire, droit au congé-formation, rémunération des stagiaires, consultation du CE sur le plan de formation, etc.)
Loi	16 juillet 1971	Confirmation des grands principes de l'ANI de 1970 et établissement du socle du dispositif
Loi	31 décembre 1975	Mise en place des modalités de contrôle de la FPC (déclaration préalable d'existence des dispensateurs de formation, déclaration 24-83)
Loi	17 juillet 1978	Nouvelle définition du congé de formation (renforcement de son caractère individuel, réaffirmation de son objectif de promotion sociale et culturelle, autonomie à l'égard du plan de formation)
Ordonnance	26 mars 1982	Organisation de la formation alternée des jeunes de 16 à 18 ans et création de structures spécialisées d'accueil, d'information et d'orientation (missions locales, PAIO)
Avenant ANI	21 septembre 1982	Cet avenant à l'ANI de 1970 revoit le mode de financement du CIF (instauration d'une participation obligatoire de 0,10 % pour les entreprises d'au moins dix salariés)
Lois	2 mars 1982 et 6 janvier 1986	Lois de décentralisation qui transfèrent aux Régions la FPC et l'apprentissage, domaines dans lesquels elles ont maintenant une compétence de droit commun

Type de texte	Date	Principal contenu
Avenant ANI	26 octobre 1983	Création de dispositifs destinés aux jeunes en difficulté : SIVP, contrat de qualification, contrat d'adaptation à l'emploi
Loi	24 février 1984	Loi Rigout venant réformer la loi de 1971 : financement du CIF (création des FONGECIF à partir d'un ANI de 1983) et extension aux salariés d'entreprises de moins de dix salariés, négociations quinquennales au niveau des branches, nouvelles modalités d'intervention des comités d'entreprises, transparence des organismes de formation (bilan pédagogique et financier, information des stagiaires), organisation des formations en alternance
Loi	30 juillet 1987	Obligation de financement portée à 1,2 % de la masse salariale brute, dont 0,3 % pour la formation en alternance des jeunes
Loi de finances	1988	Instauration du crédit d'impôt formation
Loi	4 juillet 1990	Création du crédit formation, renforcement du contrôle des comptes et de l'activité des dispensateur privés de formation, principe du droit à la qualification pour tous publics
ANI	24 mars 1990	Droit au CIF pour les salariés en CDD. Contribution obligatoire de 2 % pour les entreprises de travail temporaire (ces mesures seront reprises par la loi du 12 juillet 1990 sur les contrats précaires)
ANI	3 juillet 1991	Création d'un droit au bilan de compétences (et d'un congé pour bilan) et du contrat d'orientation (remplace le SIVP), création du « co-investissement » (formation *a maxima* de 25 % hors temps de travail pour des formations qualifiantes de plus de 300 heures), relèvement de la contribution au titre du CIF
Loi	31 décembre 1991	Reprise de l'essentiel de l'ANI de juillet 1991 : généralisation de la participation financière (extension aux entreprises de moins de dix salariés et aux indépendants), augmentation de la contribution des entreprises de dix salariés au moins (1,4 % en 1992 et 1,5 % en 1993), enrichissement de la négociation de branche sur la formation, réglementation des clauses de dédit-formation et de la formation hors temps de travail (co-investissement), confirmation des nouveaux dispositifs d'alternance
Loi	20 juillet 1992	Mise en place du dispositif de la VAP (Validation des Acquis Professionnels)
Loi	20 décembre 1993	Loi quinquennale sur l'emploi, le travail et la formation professionnelle. Décentralisation progressive de la formation professionnelle des jeunes, réforme des organismes collecteurs des fonds de la formation professionnelle (dans le sens d'une rationalisation de la collecte), création du dispositif du capital de temps de formation (qui permet à un salarié de suivre à son initiative des formations inscrites au plan de formation), reconduction jusqu'en 1998 du crédit d'impôt formation, nouvelle réforme des contrats en alternance, renforcement et modernisation du contrôle de la FPC

Type de texte	Date	Principal contenu
Avenant ANI	5 juillet 1994	Cet avenant à l'ANI du 3 juillet 1991 prend en compte les modifications prévues par la loi quinquennale : capital de temps de formation, redéfinition du réseau des collecteurs des fonds de la formation professionnelle (OPCA), modalités de mise en œuvre du congé individuel de formation et des bilans de compétence, impulsion de la réforme des contrats de formation en alternance
Loi	4 février 1995	Financement du capital temps de formation, pérennisation des contrats d'orientation et d'adaptation, prise en charge financière du contrat de mission-formation « jeunes intérimaires », agrément pour les organismes de formation
Loi	4 août 1995	Remplacement du contrat de retour à l'emploi par le contrat initiative-emploi et prolongation des aides à l'embauche en contrats de qualification et d'apprentissage
Loi	30 décembre 1995	Création d'un Fonds national de péréquation du CIF pour la gestion des excédents collectés au titre du CIF et du CIF-CDD
Loi	6 mai 1996	Réforme du financement de l'apprentissage et précision sur le financement de la fonction tutorale par les OPCA pour les jeunes (contrat d'orientation, CIE, en formation organisée par la Région). Mise en œuvre du capital de temps de formation
Lois	13 juin 1998 et 19 janvier 2000	Lois Aubry I et II sur le temps de travail : mise en place d'un second type de co-investissement (formation hors du temps de travail), distinction de deux types d'actions de formation dans le plan de formation, modalités d'utilisation du compte épargne temps pour suivre des formations
Loi	17 janvier 2002	Loi de modernisation sociale : instauration de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), création du congé pour VAE, mise en place d'un Répertoire National des Certifications Professionnelles et du Conseil National de Certification Professionnelle
ANI	20 septembre 2003	Création du DIF, du principe du passeport formation et de l'entretien professionnel, redéfinition des catégories d'actions de formation du plan de formation, création du contrat et de la période de professionnalisation, suppression du capital de temps de formation, extension du compte épargne temps
ANI	5 décembre 2003	Synthèse en un même texte des ANI du 3 juillet 1991 (pour ses dispositions non abrogées) et du 20 septembre 2003
Loi	4 mai 2004	Reprise de l'essentiel de l'ANI du 5 décembre 2003
Loi de finances	2005	Suppression du crédit d'impôt formation
ANI	7 janvier 2009	Portabilité du DIF, redéfinition des catégories d'actions de formation du plan, extension des publics du contrat de professionnalisation, bilan d'étape professionnel, transparence des OPCA et OPACIF, Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP)

Type de texte	Date	Principal contenu
Loi	24 novembre 2009	Reprise de l'essentiel de l'ANI du 7 janvier 2009 et des conclusions des groupes de travail induits par cet accord

C'est aussi pourquoi, les partenaires sociaux ne parvenant pas à aboutir à un accord interprofessionnel ambitieux, les tentatives successives de réforme de la loi de 1971 ont longtemps tourné court. Le dernier échec en date avant la réforme datait de fin 2001, où les négociations avaient en particulier achoppé sur les questions du niveau de financement par les entreprises, du co-investissement formation (formation hors du temps de travail) et de la constitution d'un « compte épargne formation » individuel et transférable d'une entreprise à l'autre. Le caractère « révolutionnaire » de l'accord de 2003 tient aussi, autant qu'à son contenu, au fait qu'il ait été signé par l'ensemble des confédérations syndicales, tant du côté patronal que dans le camp salarié (Merle, 2004).

Ainsi la FPC est-elle dès ses origines le fruit d'une articulation entre négociation collective et législation que l'on verra ensuite envahir le droit du travail (en particulier sur le thème du temps de travail). Les textes de 2004 et 2009, largement issus des accords de septembre/décembre 2003 et janvier 2009, ne font que consacrer ce principe.

3.2 La loi encadre, nourrit et impose la négociation collective

Mais, tout au long des années 1990 et au début des années 2000, l'articulation entre loi et négociation collective ira bien plus loin que le seul principe de lois négociées. En effet, sur cette période, les lois sur la FPC renverront elles-mêmes de manière toujours croissante à la négociation collective, qu'il s'agisse de l'encadrer (négociations de branche obligatoires) ou de mettre en place des dispositifs suspendus à l'existence de cette négociation. Cette transformation de l'action publique autant que des relations professionnelles (voir chap. 3) porte plusieurs noms (action publique négociée : Groux, 2001 ; droit négocié : Gérard, Ost, Van de Kerchove, 1996), mais le principe est toujours le même : une intrication croissante entre production du droit et normes conventionnelles. Si cette tendance lourde est à l'œuvre dans bien d'autres domaines, elle a dans le champ de la FPC une véritable exemplarité car il y a à la fois articulation entre loi et négociation et articulation entre plusieurs niveaux de négociation, comme le montreront les quelques exemples suivants.

Ainsi le co-investissement formation (voir section 2 pour plus de détails) a-t-il été négocié dans le cadre de l'ANI du 3 juillet 1991, puis repris par la loi du 31 décembre 1991 : la négociation collective a donc bien nourri la loi. Mais cette même loi renvoie sa mise en place effective à la signature d'un accord d'entreprise qui doit en fixer les modalités d'application (article 70-6 de l'accord). À défaut, ces modalités seront présentées lors d'une des deux réunions de consultation du comité d'entreprise sur le plan de formation.

La négociation interprofessionnelle est donc supposée ici nourrir la négociation ou la consultation dans l'entreprise.

Dans sa version de 2000 (beaucoup moins exigeante pour l'employeur car elle ne concerne plus uniquement des formations qualifiantes de plus de 300 heures et ne fixe plus un maximum de 25 % des heures de formation effectuables hors du temps de travail pour les actions de « développement des compétences » visées), l'articulation est encore plus complète et complexe. C'est la loi Aubry II (art. 17) qui l'instaure en s'inspirant (ou en prétendant le faire : Freyssinet, 2001) des accords d'entreprise signés suite à la loi Aubry I : la loi suscite la négociation d'entreprise qui nourrit en retour une deuxième loi. Mais ses modalités d'application concrètes sont renvoyées à la signature d'un accord de branche ou d'entreprise. Ceux-ci devaient notamment définir ce qu'est une action de développement des compétences par opposition aux formations d'adaptation à l'évolution des emplois, obligatoirement effectuées quant à elles sur le temps de travail. En outre, le cadre de négociation de ces accords devait lui-même être déterminé par un accord national interprofessionnel étendu (l'arrêté ministériel d'extension rend un accord applicable à toutes les entreprises relevant de son champ d'application, et pas seulement dans les entreprises dont le dirigeant adhère à un syndicat patronal signataire de l'accord) ou, pour les entreprises ne relevant pas de cet accord, par un accord de branche étendu. Ici, la loi impulse donc potentiellement une négociation possible à trois niveaux (interprofessionnel, branche, entreprise).

De même, le capital de temps de formation permettait à un salarié de suivre à sa demande et sur le temps de travail une formation inscrite au plan de formation de l'entreprise, donc relevant normalement de la seule initiative de l'employeur. Instauré par l'ANI du 5 juillet 1994 (abrogé en 2004), il ne pouvait pas être mis en œuvre dans les entreprises en l'absence d'un accord de branche précisant ses très nombreuses modalités (article VI de l'avenant du 5 juillet 1994). Il s'agissait notamment de définir les publics prioritaires éligibles, la nature des actions de formation correspondant à ces publics, la durée minimale de formation ouverte au titre du capital de temps de formation, en fonction des publics prioritaires et de la nature des actions de formation, les conditions d'ancienneté requises pour l'ouverture du droit des salariés concernés à l'utilisation de leur capital acquis, la durée du délai de franchise entre deux actions de formation suivies au titre de ce dispositif par un même salarié, les conditions dans lesquelles les périodes non travaillées par le salarié peuvent être mises à profit pour l'utilisation d'une partie de son capital, etc. Ici, c'est la négociation interprofessionnelle qui nourrit la négociation de branche, mais qui en dépend pour sa mise en œuvre.

Le compte épargne-temps (instauré lui aussi, comme nous l'avons vu dans le tableau 9.1, par l'avenant du 5 juillet 1994 à l'ANI du 3 juillet 1991), voit ses possibilités d'utilisation étendues par la loi Aubry II qui stipule que « le compte épargne-temps peut être utilisé […] pour rémunérer les temps de formation effectués hors du temps de travail » (art. 16). Mais, une fois de plus, la négociation collective est convoquée : seuls une convention ou un accord collectif étendu ou une convention ou un accord d'entreprise

ou d'établissement (qui n'aurait pas fait l'objet d'une opposition par un syndicat majoritaire) peuvent en prévoir la création au profit des salariés. Leur vocation est notamment de déterminer l'ancienneté dans l'entreprise qu'un salarié doit avoir pour bénéficier du dispositif, les conditions sous lesquelles les heures travaillées au-delà de l'horaire collectif en vigueur peuvent être versées sur ce compte, les modalités de valorisation (en temps ou en argent) des éléments qui y sont portés, les abondements possibles par l'employeur ou le salarié, les modalités de gestion du compte, etc. Ce dispositif créé par la loi ne peut donc tout simplement pas fonctionner sans l'existence d'une négociation collective.

Enfin, cette logique d'articulation entre les modes et niveaux de production de règles est parachevée par la réforme de 2003 et 2004. La loi du 4 mai 2004 est issue des deux ANI qui l'ont précédée, mais les renvois à des négociations ultérieures sont tellement nombreux et complexes que l'on ne peut ici qu'en donner un aperçu nécessairement parcellaire et incomplet (voir Repères).

Repères — Les principales négociations sur le DIF prévues par la loi du 4 mai 2004

La loi du 4 mai 2004 comprend bien d'autres mesures que le seul droit individuel à la formation (DIF) : contrat et période de professionnalisation, entretien professionnel, passeport formation. Mais, dans le but de donner une idée de l'articulation toujours plus importante que les nouveaux textes créent entre différents modes de production de normes, nous avons volontairement choisi de nous en tenir à ce dispositif emblématique de la réforme.

Il permet à chaque salarié en CDI ayant un an d'ancienneté de se constituer un droit individuel égal à 20 heures de formation par an cumulables sur six années (soit 120 heures au total au bout de ces six années) et utilisable à son initiative en accord avec son employeur. Mais une convention ou un accord collectif de branche ou d'entreprise peuvent prévoir – dès lors qu'un minimum de cent vingt heures cumulables sur six ans est respecté – des modalités différentes d'acquisition de ce droit. De même, les formations effectuées dans le cadre du DIF se font hors temps de travail (dans ce cas, le salarié touche une « allocation de formation » égale à 50 % de sa rémunération nette de référence), mais les mêmes accords peuvent en décider autrement et leur permettre de se dérouler en partie sur le temps de travail. Il est également possible à une convention ou à un accord collectif de branche ou d'entreprise (voire, à défaut, à un accord conclu entre partenaires sociaux et constitutif d'un OPCA à compétences interprofessionnelles) de définir les actions de formation prioritaires dans le cadre du DIF.

Les premiers bilans (Luttringer, Seiler, 2005 ; Rivier, Seiler, 2005) des cent trente accords de branche signés suite à la loi du 4 mai 2004 (ce qui est énorme) montrent que 93 % des branches étudiées se sont effectivement saisies du thème du DIF. Parmi elles, 36 % organisent une augmentation du crédit d'heures ; 38 % envisagent la question de la transférabilité du DIF (suite à démission ou à licenciement) et vont parfois plus loin que la loi dans ce domaine ; 64 % définissent bien des actions

prioritaires dans le cadre du DIF ; 78 %, enfin, précisent des conditions de mise en œuvre pouvant aller jusqu'à des procédures (modalités de la demande, délais applicables, mentions et informations à fournir). Les accords renvoient eux-mêmes en quasi-totalité au niveau de l'entreprise le soin de trancher la question de l'articulation entre temps de travail et temps de formation (ce thème a été particulièrement épineux lors de la négociation interprofessionnelle). Mais « à défaut d'un accord d'entreprise — en dépit de l'orientation donnée par la loi — un tiers des accords de branches prévoit que le droit individuel à la formation peut s'exercer en totalité ou en partie sur le temps de travail » (Luttringer, Seiler, 2005, p. 3).

Au vu de ce bilan, la négociation de branche s'est bien emparée du rôle qui lui était dévolu par la loi, mais cela ne laisse pas d'interroger quant à la capacité de la loi à atteindre ses objectifs. En effet, l'une de ses finalités principales était de réduire les inégalités d'accès à la formation générées par la loi de 1971. Or, des accords de branche fortement différenciés ne sont pas nécessairement de nature à aller dans ce sens, même si l'inégalité créée est néanmoins limitée par le fait que la plupart des branches ont rendu leur accord impératif (voir chap. 3), c'est-à-dire ont interdit aux entreprises d'y déroger et leur en imposent le contenu.

Notre propos n'est pas ici de multiplier plus avant les exemples pour mettre en évidence la multiplicité et la complexité des articulations entre niveaux et modes de régulation. Il est de montrer au lecteur qui se voudrait gestionnaire ou négociateur d'entreprise en matière de formation combien il lui est indispensable d'avoir une connaissance complète et actualisée des niveaux et contenus de régulation « supérieurs » à celui de l'entreprise avant même d'entreprendre sa propre action, et ce, bien plus que dans la plupart des autres domaines de la GRH.

Précisons que cette articulation ne va pas de soi : elle peut être conflictuelle plutôt que complémentaire comme en témoignent de multiples exemples (Mustel, 2004) : il ne faudrait surtout pas conclure de ce qui précède que, même si la branche demeure le niveau privilégié de régulation, on aurait affaire à un univers parfaitement pacifié où les rôles et prérogatives seraient définitivement et harmonieusement répartis. Ainsi, comme on l'a vu, les branches tendent à couper l'herbe sous le pied des entreprises en rendant la plupart du temps impératifs leurs accords sur la formation. Mais d'autres débats continuent de surgir, qui laissent à penser que l'évolution du système n'est pas terminée. Par exemple, une idée est apparue de manière insistante dans les positions patronales et continue de faire l'objet de nombreuses discussions et propositions : ce n'est pas à la loi de fixer un taux de contribution obligatoire uniforme, mais bien aux branches de déterminer le niveau de contribution le plus pertinent en fonction des particularités sectorielles. L'obligation de financement au titre du plan de formation est ainsi vue comme déresponsabilisante pour les entreprises et, par exemple, le rapport au Sénat remis par B. Seillier (2007) proposait de la supprimer purement et simplement.

Enfin, nous voudrions pointer du doigt un dernier élément : si la gestion des ressources humaines en général et la gestion de la formation en particulier sont de plus en plus directement concernées par les relations professionnelles et les modes collectifs de régulation, c'est parce que les dispositifs émergents sont de portée de plus en plus universelle. Pour le dire autrement, au début des années 1990, la négociation collective constituait une condition de mise en place de dispositifs (le co-investissement version 1991, le capital de temps de formation, le compte épargne-temps) qui concernaient des publics très précis, des types de formation très particuliers et qui sont restés marginaux ou très peu répandus… faute de volonté conjointe de négocier sur ces thèmes. La donne est maintenant radicalement différente (Guérin, 2005) car des dispositifs comme le DIF ou l'entretien professionnel sont mis en place dans toutes les entreprises et concernent tous les salariés. Le DIF est d'ailleurs à ce point universel qu'il a été étendu à la fonction publique en 2007.

Autrement dit, la négociation collective de branche ou d'entreprise n'est plus là pour permettre aux dispositifs d'exister, mais pour aménager leurs conditions de mise en œuvre par les directions de la formation ou les directions des ressources humaines. D'une part, les partenaires sociaux ont donc intérêt à négocier et à parvenir à des accords (cela explique certainement en partie l'intensité de la négociation de branche depuis 2004) pour pouvoir peser sur cette inéluctable mise en œuvre. D'autre part, le rapport entre relations professionnelles et gestion des ressources humaines ne peut plus être dans ces conditions fait d'opposition : il évolue inévitablement vers davantage de complémentarité, même contrainte, dans la mesure où la gestion des ressources humaines se voit ici de plus en plus chargée de mettre en œuvre des procédures, des règles de gestion, des manières de faire qui ont été l'objet de la négociation collective. Cette négociation a donc profondément changé de nature : elle devient – c'est le mandat fixé par la loi – productrice de règles de gestion de ressources humaines et investie d'une vocation proprement productive.

3.3 L'accord individuel à l'intérieur du contrat de travail

Mais, depuis le début des années 1990, la régulation du champ de la formation est aussi marquée par une autre tendance lourde qui, si elle ne lui est pas spécifique, la marque, une fois de plus, lourdement : l'apparition d'une véritable contractualisation individuelle qui vient se superposer au contrat de travail pour, parfois, le déborder.

En effet, la négociation collective – interprofessionnelle, de branche ou d'entreprise – n'est pas la seule modalité contractuelle qui s'impose dans le champ de la FPC. La plupart des dispositifs précédemment évoqués recourent aussi au contrat individuel pour pouvoir s'appliquer, faisant ainsi du salarié un véritable « cocontractant de son employabilité » (Luttringer, Seiler, 2005, p. 3) ou, pour le dire autrement, un acteur à part entière de sa propre gestion qui devra en outre faire preuve d'initiative. On retrouve ici la logique qui préside aux transformations des pratiques de gestion des carrières évoquées au chapitre 8.

C'était notamment le cas pour le co-investissement de 1991. Il supposait un accord écrit entre le salarié concerné et son employeur, accord dans lequel ce dernier devait faire figurer les conditions dans lesquelles il s'engageait à offrir en priorité au salarié une évolution professionnelle à moins d'un an vers des fonctions en rapport avec les connaissances acquises à ou prendre en compte, dès l'issue de la formation, les efforts accomplis par l'intéressé (par prise en compte des efforts accomplis, il convient d'entendre des éléments tels que prime, majoration de salaire, progression intermédiaire de fonction : art. 70-6 de l'accord).

La prise d'initiative de la part du salarié était très explicite dans le capital de temps de formation, qui avait précisément pour but de lui permettre d'accéder de son propre chef à des actions du plan de formation relevant de la seule initiative de l'employeur. Il devait choisir la formation qu'il souhaitait suivre, rédiger sa demande par écrit, trouver un accord avec son employeur.

Elle est également très présente dans le domaine du compte épargne-temps : c'est au salarié de décider à la fois ce qu'il va porter sur ce compte (heures effectuées au-delà de la durée collective de travail, augmentations ou compléments du salaire de base tels que les primes de participation ou d'intéressement, congés annuels, repos compensateur), à quelle hauteur et quels usages il va en faire.

Mais c'est surtout vrai pour le DIF qui, une fois encore, va particulièrement loin dans cette logique et parachève les tendances décelées précédemment. Nous allons ainsi poursuivre notre présentation du dispositif (voir Repères) et voir combien la relation entre salarié et entreprise y est formalisée.

Repères — La question de l'accord entre individu et entreprise dans le DIF

Comme nous l'avons déjà dit, « la mise en œuvre du droit individuel à la formation relève de l'initiative du salarié, en accord avec son employeur » (article L. 6323-9 du Code du travail). Quand il survient, l'accord sur l'action de formation choisie doit être formalisé dans un accord écrit. L'employeur dispose d'un mois pour communiquer sa décision à partir du moment où le salarié lui a communiqué son intention de faire valoir ses droits et son absence de réponse vaut acceptation de l'action choisie par le salarié. Par ailleurs, il est obligé d'informer annuellement et par écrit le salarié de ses droits acquis au titre du DIF. Cette obligation d'information pèse également sur lui en cas de licenciement ou de démission du salarié.

Si l'employeur et le salarié ne parviennent pas à trouver un accord durant deux années consécutives, la demande du salarié devient prioritaire auprès de l'OPACIF auprès duquel l'entreprise cotise. Si cet OPACIF accepte la demande, alors l'employeur devra lui verser l'allocation de formation correspondant aux droits acquis par le salarié, ainsi que les frais de formation correspondant aux droits ouverts (non pas au coût réel,

• • •

mais sur une base forfaitaire). Cette base est la même que celle utilisée pour la prise en charge financière par les OPCA des heures de formation effectuées dans le cadre de contrats de professionnalisation : fixée par décret, elle était de 9,15 euros en 2011… non revalorisée depuis 2004.

On le voit, la loi de 2004 et les ANI de 2003 formalisent à l'extrême l'échange de consentement entre salarié et employeur dans le cadre du DIF, ainsi que les conséquences de son échec : c'est une véritable négociation individuelle qui est supposée s'engager ici, « garantie collectivement » par la loi et les négociations collectives qui l'encadrent et la déterminent.

Néanmoins, au-delà de cette apparente transformation du rapport salarial, la contractualisation entre individu et organisation n'est pas sans soulever de nombreuses questions. En effet, son arrière-plan, son cadre inévitable, est celui du contrat de travail, lequel reste envers et contre tout un contrat de subordination du salarié à l'employeur. Peut-on réellement penser voir émerger une « autonomie dans la subordination » (Supiot, 2000) ou un « salarié citoyen » (Barthélémy, 2009) qui, débordant les actuelles exigences de polyvalence et de responsabilisation du salarié dans l'exécution de sa tâche, lui permettrait de s'affranchir des limites de sa position qui est celle d'un « mineur social » (*ibid.*) que le droit a vocation à protéger ? Par exemple, puis-je continuer impunément de demander dans le cadre de mon DIF une formation que ma hiérarchie m'a déjà refusée ? N'est-ce pas là faire preuve d'un coupable entêtement ? *A contrario,* que puis-je dire à mon employeur qui chercherait à me faire prendre au titre de mon DIF et hors du temps de travail une formation qu'en d'autres temps j'aurais reçue dans le cadre du plan de formation et sur mon temps de travail ? Même si je suis persuadé que la formation en question ne relève pas du DIF dans la mesure où il s'agit d'une formation de pure adaptation à mon poste de travail, vais-je prendre le risque de me faire mal voir en refusant de « prendre l'initiative » de la demander à mon employeur, sachant par ailleurs que mon emploi est particulièrement fragile et qu'on m'a déjà dit à plusieurs reprises que, « si je ne suis pas content, il y a vingt chômeurs qui seraient heureux d'avoir mon poste » ? (voir Exemple). Il n'en reste pas moins vrai que le taux d'accès au DIF demeure relativement faible aujourd'hui : en 2009, seulement 6,2 % des salariés en ont bénéficié et les mutations sont lentes et progressives : « Après une lente montée en charge, il a bénéficié à un plus grand nombre de salariés en 2008 : 6 % des salariés contre 5 % en 2007 et 3 % en 2006. Le taux d'accès au DIF reste néanmoins relativement faible. […] Force est de constater que cette lente diffusion ne permet pas d'atteindre un régime de croisière du dispositif » (Annexe « Formation professionnelle » au projet de loi de finances 2011). Ce faible taux d'accès fait que, « Globalement, les compteurs du DIF sont pleins » (Gérard, 2010, p. 22) et que les salariés, pour quelque raison que ce soit, n'exercent pas ce droit individuel aussi pleinement que l'espéraient les concepteurs du dispositif.

EN PRATIQUE

Droit individuel à la formation ou devoir individuel de formation ?

Mademoiselle X est secrétaire commerciale dans une agence de services aux entreprises et d'ingénierie technique. Elle souhaite se former de manière plus approfondie sur le tableur Excel, dont elle se sert énormément pour réaliser les tableaux de suivi concernant l'activité des commerciaux de l'agence.
Elle a donc demandé, au cours de son entretien d'appréciation avec son supérieur hiérarchique (qui est le directeur adjoint de l'agence), à bénéficier de la formation « avancée » à Excel figurant sur le catalogue de formation de la direction régionale à laquelle appartient l'agence.
Son supérieur soutient sa demande car il pense que cette formation pourrait effectivement l'aider à gagner du temps dans les lourdes activités de *reporting* mensuel qu'elle a à gérer. Malheureusement, la réponse du responsable de formation de la direction régionale est sans appel. Sa demande est refusée… sauf si elle en fait la demande au titre du DIF. D'ailleurs, cela tombe bien, cette formation dure exactement (comme par hasard) vingt heures… qui correspondent aux droits acquis pour une année. En regardant d'un peu plus près le plan de formation, elle s'aperçoit que la plupart des actions proposées ont des durées de vingt ou quarante heures. D'ailleurs, dans l'entreprise, on les appelle des formations « difables », appellation que Mademoiselle X a également vue dans les plaquettes d'organismes de formation : elle sait maintenant ce que recouvre cette dénomination qui, à l'époque, l'avait laissée perplexe.
En prenant des renseignements auprès de ses collègues, elle comprend qu'elles aussi se sont vues refuser la plupart des demandes de formation qu'elles ont faites. Il paraît manifeste que le responsable formation a pour consigne de limiter les surcoûts engendrés par le DIF et de « vider » au maximum le plan de formation de toutes les formations qui n'ont pas un caractère « stratégique » pour l'entreprise. Elle proteste en arguant que cette formation est nécessaire à la bonne réalisation de ses missions et, à ce titre, relève de l'obligation d'adaptation au poste de travail qui incombe à son employeur, mais elle se voit opposer une fin de non-recevoir. Que faire ? Va-t-elle mettre les syndicats dans le coup au risque de se « griller » auprès de sa hiérarchie ? Va-t-elle intenter une action en prud'hommes, avec les mêmes risques, beaucoup de temps et d'énergie à dépenser pour un enjeu qui, somme toute, n'en vaut peut-être pas tant ? Va-t-elle renoncer à sa formation pour garder son DIF en vue d'autres formations qui lui tiennent plus à cœur ? Ou va-t-elle tout simplement accepter la proposition qui lui est faite ?

Bref, la notion d'initiative du salarié est particulièrement fragile dans le double contexte du contrat de travail et d'un marché de l'emploi difficile : elle dépend, pour

vivre réellement, davantage des singularités propres à chaque entreprise que du cadre légal ou conventionnel mis en place. On se trouve ici face à un problème d'efficience de la norme juridique comparable à celui que nous avions rencontré à propos des règles destinées à combattre la discrimination dans le recrutement (voir chapitre 6) :

> « Le DIF est un droit d'initiative. Le salarié peut en discuter avec son employeur, mais ce dernier est toujours libre de refuser. [...] C'est comme si les salariés, devenus plus libres et autonomes, d'un côté, étaient bridés de l'autre » (Dumont, 2011, p. 23).

De même, on peut juger que la garantie offerte au salarié après deux refus successifs de la part de son employeur est elle aussi fragile. En effet, la demande de DIF du salarié est certes prioritaire auprès de l'OPACIF dont relève son employeur, mais seulement « sous réserve que cette action corresponde aux priorités et aux critères définis par ledit organisme » (art. L. 6323-12 du Code du travail). Que se passe-t-il quand tel n'est pas le cas ? Les OPACIF n'ont reçu aucune ressource supplémentaire pour exercer ce nouveau rôle qui leur échoit en plus de tous ceux qui se sont ajoutés au cours de l'histoire à leur mission initiale de financement du CIF (ils assument aussi le financement des bilans de compétences et des congés pour VAE). Et, si les employeurs adoptent des stratégies massives de refus des actions demandées au titre du DIF par leurs salariés, les OPACIF risquent d'être débordés en termes de capacité d'instruction des demandes et n'assumeront de toute manière pas une prise en charge totale des actions demandées. En effet, recevant des employeurs un forfait de 9,15 euros par heure de DIF, ils assumeront un financement partiel, sauf si la demande concerne une formation très peu coûteuse.

Cette tendance à la diversification et à la décentralisation – confinant à l'individualisation – de la régulation du système de FPC en France ne va donc pas sans difficulté et la mise en œuvre effective des outils forgés depuis le début des années 2000 semble suspendue avant toute autre chose à la capacité des individus et des entreprises à réaliser la profonde mutation idéologique qu'elle suppose.

SECTION 2
ENTRE INDIVIDU ET ORGANISATION

Les évolutions relevées dans la première section mettent également en cause – c'est d'ailleurs un de leurs moteurs – une autre caractéristique fondatrice du système français de FPC. En effet, celui-ci a été durablement marqué par un clivage quasiment absolu entre individu et organisation ou, pour le dire autrement, par une nette séparation entre les dispositifs relevant de l'entreprise et ceux relevant de l'individu. Cette séparation peut même se lire comme une opposition : jusqu'alors, il n'a pas été possible de trouver des dispositifs aptes à réconcilier les intérêts des individus avec ceux des entreprises ou, en d'autres termes, qui soient capables de concilier l'économique et le social.

Nous ne saurions ici revenir sur les causes multiples qui ont présidé à l'installation de ce clivage car seul un travail historique approfondi (Palazzeschi, 1998) permet d'en saisir toute la complexité. Contentons-nous de rappeler que, lorsque l'accord de 1970 et la loi de 1971 apparaissent, ils n'arrivent pas sur un terrain vierge :

> « Au regard de l'histoire longue de la formation des adultes, cet ensemble cristallise de nombreux débats et compromis déjà abordés par le passé, comme le démontre admirablement le titre même de la loi qui porte sur "l'organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente" » (Jacot, Brochier, Campinos-Dubernet, 2001, p. 29).

Il convient de retenir cette image : le système porté sur les fonds baptismaux en 1970 et 1971 apparaît d'emblée comme un compromis entre des acteurs sociaux (l'État, les syndicats patronaux et de salariés) porteurs de logiques et d'idéologies très contrastées et souvent très anciennes (nous avons évoqué certaines d'entre elles en section 1) quant à ce que peut ou doit être la formation des adultes.

Une autre façon de le dire est de montrer, comme C. Dubar (2004, p. 24), que l'émergence de ce dispositif constitue une « résultante de trois mouvements de court, moyen et long termes ». À court terme, elle est une conséquence des affrontements de mai 1968 et des houleuses négociations qui ont suivi. À moyen terme, elle stigmatise l'émergence dans les années 1960 de besoins nouveaux dans l'économie (besoin de cadres, éclosion de nouveaux secteurs d'activité) et la société (besoins de reconversions industrielles, apparition du problème de l'emploi) et d'un nécessaire partage des prérogatives entre État et entreprises pour les affronter. À long terme, elle naît d'une très ancienne coupure entre l'école, qui se vit comme un monde d'éducation à forte culture intellectuelle et scolaire, et le monde du travail en attente de formation professionnelle pragmatique et appliquée. Que ces trois temporalités convergent à un moment de l'histoire ne signifie pas pour autant qu'elles aillent dans le même sens : chacune d'elles est en soi un débat, voire un conflit, autour de la mission de la formation des adultes.

On peut aussi penser que, au-delà de ses spécificités, la formation professionnelle continue ne fait que réfracter l'incompatibilité entre individu et organisation, entre social et économique, qui traverse de manière plus générale les organisations (Chanlat, Dufour, 1985) et même la gestion des ressources humaines (Le Louarn, 2010).

Bref, il coexiste dans le système français de FPC des dispositifs très différents, traditionnellement centrés soit sur les besoins des entreprises (le plan de formation), soit sur ceux des individus (le congé individuel de formation, les dispositifs de formation en alternance), les seconds étant protégés des ingérences des entreprises par leur gestion paritaire effectuée par les OPCA et les OPACIF.

On pourrait plaider que ces dispositifs témoignent d'une complémentarité plutôt que d'une scission dans le système de FPC. En effet, la distinction juridique entre congé individuel de formation et plan de formation renvoie à une idée noble consistant chez

le législateur de 1971, et surtout celui de 1984, à ne pas léser les parties en présence. Les salariés ne dépendent ainsi pas totalement de leur entreprise pour accéder au savoir et les firmes ne sont pas contraintes de financer des formations qui ne leur rapportent rien car non liées à leurs objectifs. En fait, cette distinction s'est vite transformée dans les esprits en « opposition entre les nécessités pour l'entreprise et les besoins personnels de l'individu […] Cette dichotomie est bien l'héritière du système éducatif français qui distingue nettement le technique du général, l'opératoire du culturel » (Hauser et *al.*, 1985, p. 29). Elle est aussi en parfaite harmonie avec le *principe tutélaire* animant le droit du travail français : la protection du salarié – partie présumée la plus faible dans le rapport salarial du fait de la subordination créée par le contrat de travail – est une des finalités guidant la mise au point des textes juridiques. La loi, avec le congé individuel de formation, aménage donc un pendant au plan de formation : « Par définition, le plan de formation est un espace dans lequel les salariés n'ont pas de droit individuel, comme l'atteste la définition du congé de formation » (Nallet, 1988, p. 70).

Nous allons donc revenir plus finement sur ces différents dispositifs pour tenter de voir si les réformes récentes (2004, 2009) sont vraiment révolutionnaires au point de mettre en cause une partition du système qui semble profondément ancrée à la fois dans l'histoire et dans le droit.

I Le partage traditionnel des territoires

1.1 Le plan de formation et ses avatars possibles

Comme nous l'avons déjà vu, le « plan de formation » est une appellation trompeuse (l'entreprise n'a qu'une obligation de financement, et non une obligation de réaliser effectivement des actions de formation à destination de ses salariés) pour désigner les actions de formation qui relèvent de l'initiative de l'entreprise. D'ailleurs, un salarié qui refuserait de suivre une formation à laquelle son employeur l'a inscrit dans le cadre du plan de formation se rend coupable d'une faute au regard du droit du travail si cette formation a bien été organisée dans l'intérêt de l'entreprise et si le salarié n'a pas de motif légitime pour refuser (voir En pratique).

EN PRATIQUE

Le refus de suivre une formation peut être fautif

L'affaire société Poids Lourds Service contre X (Cassation, chambre sociale, 7 avril 2004) rappelle fort opportunément que, si la formation professionnelle continue constitue un droit, elle est aussi une obligation pour le salarié dans le cadre de son contrat de travail. Cette affaire oppose une entreprise à Madame X, employée de bureau dans l'entreprise depuis 1975. Madame X a été licenciée pour faute grave en septembre 1999

car elle a refusé de suivre une formation qui était destinée à assurer son adaptation au poste de travail informatique qui lui avait été affecté.

En novembre 2001, la cour d'appel de Versailles avait entendu la salariée et avait jugé que son refus ne constituait pas une faute. Les arguments de Madame X étaient que la formation proposée était trop courte, à la fois au regard des difficultés qu'elle éprouve en matière informatique et en comparaison avec la session de formation suivie par une salariée du même service. D'ailleurs, Madame X s'était trouvée quelque temps auparavant en arrêt de travail suite à son fort état d'anxiété. L'employeur est donc condamné par la Cour d'appel à verser des indemnités en raison du caractère abusif du licenciement.

Mais l'employeur se pourvoit devant la chambre sociale de la Cour de cassation et, finalement, celle-ci casse et annule en avril 2004 le jugement rendu par la Cour d'appel selon lequel la salariée n'avait commis aucune faute en refusant cette formation. Manifestement, cette formation avait bien été organisée par l'employeur dans l'intérêt de l'entreprise qui avait vraiment besoin que sa salariée s'adapte aux nouvelles technologies tertiaires qu'elle souhaitait mettre en œuvre. De surcroît, la Cour de cassation n'a pas retenu le caractère légitime des motifs avancés par Madame X. En conséquence, sont annulées les décisions qui condamnaient l'entreprise à payer un rappel de salaire au titre de la mise à pied et des congés afférents, une indemnité compensatrice de préavis et des congés payés afférents, une indemnité conventionnelle de licenciement ainsi que des dommages et intérêts pour licenciement sans cause réelle et sérieuse.

En réalité, depuis 1971, les actions de formation relevant du plan sont réalisées pendant le temps de travail et sont intégralement prises en charge par l'employeur sur le plan financier. À ce titre, elles sont assimilées à un temps effectif de travail pendant lequel le salarié doit se tenir à la disposition de son employeur et est subordonné à son pouvoir de direction aux termes de son contrat de travail. C'est toujours le cas, même si la loi de 2004 est venue quelque peu aménager cette dimension (voir paragraphe 2.1).

Le « plan de formation » constitue bien le domaine réservé de l'employeur : même si le salarié en est l'inévitable bénéficiaire, la formation dispensée dans ce cadre appartient en quelque sorte à son employeur, qui l'a financée, a pris sur le temps productif du salarié pour la réaliser et en a pris l'initiative. D'ailleurs, la jurisprudence (la chambre sociale de la Cour de cassation) reconnaît à l'entreprise le moyen de s'approprier le savoir acquis par le salarié : c'est la clause de dédit-formation, qu'il est

possible d'insérer dans le contrat de travail du salarié ou dans un avenant à celui-ci (voir Repères).

Repères

La clause de dédit-formation

Son principe est simple : une entreprise qui a financé une formation à un salarié voudra naturellement obtenir un retour sur l'investissement consenti, surtout si la formation a été longue et coûteuse. Or, elle ne le pourra que si le salarié reste dans ses effectifs et ne met pas à profit ses nouvelles compétences pour aller se vendre à plus offrant sur le marché. Il ne lui sera évidemment pas possible d'empêcher le salarié de démissionner s'il en a envie.

Mais elle pourra lui faire signer une clause de dédit-formation qui lui permettra, si le salarié décide de partir avant un certain délai, de se faire rembourser de tout ou partie des dépenses qu'elle a consenties pour le former et, ainsi, de « rentrer dans ses frais ».

Par exemple, une entreprise décide de financer à un de ses techniciens supérieurs une formation lui permettant d'obtenir son diplôme d'ingénieur dans une grande école. Cette formation dure deux ans et coûte en tout 12 000 euros de frais d'inscription. L'entreprise fait alors signer à son salarié une clause de dédit-formation aux termes de laquelle il s'engage à rembourser la totalité de ces 12 000 euros s'il décide de démissionner dans un délai de quatre ans à compter de son retour en poste.

De multiples modalités sont possibles (remboursement dégressif selon le temps de présence du salarié après la fin de sa formation, remboursement en une ou plusieurs fois, etc.) et ces clauses comportent des conditions très précises de validité (Antonmattéi, 2009), mais leur propos est bien de renforcer la position de l'employeur dans cet espace particulier qu'est le plan de formation.

L'obligation de financement de la FPC au titre de la formation professionnelle a, comme nous l'avons déjà évoqué, donné des résultats très différents selon les entreprises et celles-ci peuvent avoir des conceptions très différentes du plan de formation. De fait, la forme et le contenu de celui-ci relèvent de son « pouvoir discrétionnaire » (Parlier, 1999), à condition de satisfaire aux obligations de consultation du comité d'entreprise ou de la commission formation du CE. Ainsi les auteurs qui se sont intéressés aux pratiques de formation dans les entreprises ont-ils été conduits à tenter de saisir cette diversité en bâtissant des typologies destinées à spécifier les logiques des entreprises dans la mise en œuvre de leur plan de formation (voir Repères).

Repères — Deux typologies des logiques d'entreprises en matière de plan de formation

1. Typologie d'A. Meignant

La première est celle d'A. Meignant, qui a développé dans les années 1980 une typologie maintenant devenue classique, mais dont la pertinence semble largement intacte, où il identifie les quatre « paradigmes » de la formation (1986, pp. 51-54). Plus on progresse dans cette typologie, plus les entreprises ont une vision autonome de la formation, libérée du droit et des cadres institutionnels.

La formation-impôt

Pour les entreprises qui sont dans cette logique (souvent des PME), il s'agit avant tout de se mettre en conformité avec la loi en acquittant la taxe à payer. Cela suppose peu d'utilisation directe et interne des fonds (sauf pour certains individus que l'on souhaite récompenser ou faire progresser) : la majeure partie est versée au Trésor ou à des organismes collecteurs professionnels ou géographiques. Les très petites entreprises, qui représentent en France 3 millions de salariés (Dubois, Jauneau, Neros, 2011, p. 1), soit environ le cinquième des emplois (hors intérimaires, et stagiaires) dans le secteur concurrentiel, échappent même à cette catégorie tant la notion même de formation formalisée leur est étrangère. Le plus souvent, leurs dirigeants se forment ou s'informent *via* des réseaux informels ou des clubs et associations. Quant aux salariés, ils y sont le plus souvent formés « sur le tas ».

La formation-pactole

Il s'agit avant tout de profiter de financements externes (Europe, État, régions, OPCA) pour réaliser à chaud un certain nombre d'opérations de reconversion devenues urgentes du fait d'une grave situation sectorielle (exemple historique de la sidérurgie) ou à cause d'une politique de gestion de l'emploi et des compétences de très court terme, incapable de prévenir de très graves inadaptations. L'entreprise cherche alors à obtenir des aides et à profiter des opportunités offertes par les programmes prioritaires et les stages subventionnés : c'est alors la collectivité qui vient au secours de ces organisations. Plus largement, on est ici dans une logique d'effets d'aubaine consistant à traquer les financements ou les effets de levier possibles.

La formation-sécurité

Soucieuse de se protéger contre tout risque de déstabilisation, l'entreprise va mobiliser tous les moyens à sa disposition pour préserver sa paix sociale interne. En particulier la formation, qui constitue fréquemment un terrain d'accord possible avec les partenaires sociaux et devient un instrument de réponse aux demandes, de création de satisfaction et de consensus. L'individu y est privilégié et y trouve des formations lui permettant de se perfectionner, d'être promu ou récompensé. La paix sociale est alors

• • •

une préoccupation majeure et peut pousser l'entreprise à dépenser un pourcentage important de sa masse salariale : on retrouve fréquemment cette approche dans de grandes entreprises agissant dans des secteurs peu concurrentiels.

La formation-développement

Dans cette dernière optique, le plan de formation est considéré comme un élément contribuant à l'efficacité globale de l'organisation, à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés dans sa politique générale. Elle accompagne les projets et programmes de l'entreprise et, de ce fait, est supervisée par la direction générale, laquelle n'hésite pas à confier au responsable de la formation des moyens à la hauteur des objectifs poursuivis et à inscrire son action au cœur même des programmes d'investissement, d'organisation, de qualité... de l'entreprise. Condition de survie et de performance, la formation des hommes est alors elle-même considérée comme un investissement de long terme. Il s'agit donc d'une vision « optimisée » de la formation et de son utilisation par l'entreprise.

2. Typologie de l'association Interface

Une autre typologie classique et datant à peu près de la même période est celle présentée par l'équipe de l'association Interface (Hauser *et al.*, 1985, pp. 31-35).

Le stade fiscal

Surtout au sein des PME, les désagréments induits par la formation (absences de salariés à leur poste, équipes désorganisées) sont considérés comme supérieurs aux avantages qui pourraient en être tirés. Il est donc plus simple de se contenter de remplir la déclaration 24-83 et de verser la somme due au Trésor et/ou à des organismes collecteurs. On peut par exemple noter que, en 2005, 44 % des entreprises entre 10 et 19 salariés n'avaient organisé aucune formation formalisée (cours, stages) à destination de leurs salariés et, de manière générale, plus du quart des entreprises de plus de dix salariés ne forment pas leurs salariés (Lambert, Marion-Vernoux, Sigot, 2009). Et la raison principale en est (pour 83 % d'entre elles) qu'elles n'ont tout simplement pas de besoins de formation : les qualifications et compétences des salariés correspondent à leurs besoins ou les manques dans ce domaine sont plutôt comblés par le recrutement.

Le stade légal

Les entreprises feront effectivement de la formation, mais seulement jusqu'à concurrence de l'obligation légale. Cherchant à être en règle, elles stopperont leurs efforts dès que ce montant sera atteint : c'est la loi qui détermine leur budget de formation. Ainsi, le taux de participation financière des entreprises entre 10 et 19 salariés était en 2008 (source : http://cereq.fr) de 1,29 % (minimum légal : 1,05 %) et de 1,87 % (minimum légal : 1,6 %) pour les entreprises entre 25 et 49 salariés. Ces chiffres, proches des *minima* et en baisse constante depuis plusieurs années, tendent à accréditer la présence de nombreuses entreprises ayant une approche « légale » de leur obligation de formation.

Le stade du catalogue

À partir des demandes des différents acteurs de l'entreprise, il y a réalisation et émission d'un catalogue recensant toutes les formations offertes pour l'année. Les individus n'ont plus qu'à s'inscrire pour participer aux actions qui les intéressent. Cette offre est composée tant de formations classiques (informatique, anglais, filières de promotion), instituées, que d'actions reprenant les priorités du moment ou de stages issus de demandes individuelles ou de phénomènes de mode. L'enquête publiée en 2011 par le GARF met en évidence l'existence d'un catalogue de formation dans 49 % des entreprises interrogées (Gérard, 2011, p. 28) et le secrétaire général du GARF conclut : « Après une baisse de la logique du catalogue, j'ai l'impression qu'elle va refleurir [...] Dans les cas de gestion centralisée, une multitude de prescripteurs de formation – cadres, chefs d'équipe... – devront être aidés. Finalement, un catalogue bien fait, ce n'est pas si mal » (*ibid*.).

Le stade du recensement

Cette approche (qui paraît majoritaire aux auteurs) est celle d'entreprises qui cherchent à recueillir les besoins de formation des services et élaborent des actions centrées sur une réponse à ces besoins exprimés par les responsables des services (avec l'aide ou non de leurs subordonnés). Le but est ici d'améliorer le fonctionnement des entités. C'est ainsi, par exemple, que 63 % des entreprises recueillent en 2005 les besoins de leurs salariés (Lambert, Marion-Vernoux, Sigot, 2009, p. 25). Et le plan de formation, selon l'enquête du GARF publiée en 2011 (Gérard, 2011, p. 27) se construit aujourd'hui en prenant en compte :

– une étude des besoins de l'entreprise (57 % des répondants) ;

– des actions décidées par la direction générale (39 %) ;

– des entretiens individuels auprès des salariés (29 %) ;

– des actions décidées par les directions des services (18 %) ;

– des questionnaires individuels (9 %).

Le stade de l'investissement

On retrouve à ce stade des entreprises qui se préoccupent de leurs besoins d'évolution à tous niveaux (et plus seulement de formation) et y inscrivent, entre autres réponses, leur plan de formation. Les individus, les unités et l'entreprise elle-même (à moyen comme à long terme) sont alors pris en compte simultanément.

Ces typologies présentent de nombreux points communs. Chacune, dans ses deux premiers éléments, relève les comportements d'entreprises orientés par les *stimuli* externes des actions de l'État (taxation, subventions). À l'opposé, toutes deux utilisent le terme d'investissement pour désigner les approches de la formation clairement centrées sur les besoins intrinsèques de l'entreprise et qui, cessant de considérer la formation comme une fin en soi, l'intègrent dans une stratégie d'ensemble dont elle est un moyen parmi d'autres. On pourrait

penser que ces typologies sont datées et largement obsolètes et que les entreprises ont bien évolué dans leurs pratiques depuis les années 1980, et ont migré, ainsi que l'anticipait P. Méhaut (1989), vers des pratiques centrées sur une logique d'investissement. Or, rien n'est moins sûr et quelques enquêtes des années 2000 donnent à réfléchir à ce propos.

La plus parlante et la plus spectaculaire a été réalisée, avec plusieurs partenaires, par l'Association française de développement de l'emploi et des compétences (AFDEC). Son but était de savoir si les entreprises cherchaient vraiment, comme le supposent les logiques d'investissement ou de développement et comme on serait tenté de le croire au vu des discours tenus, à anticiper leurs besoins en formation (voir Repères).

Repères — La formation investissement est moins répandue qu'on ne pourrait le penser

Cette enquête a été réalisée sur Internet de septembre à novembre 2005 et 524 firmes (83,2 % du secteur privé, 9,8 % du public et 7 % du secteur parapublic) y ont participé. Les répondants étaient des membres de la direction générale (49 %) ou de la direction des ressources humaines (33 %) et 84 % d'entre eux exerçaient leurs responsabilités dans un établissement indépendant ou un siège social.

Seules 61,5 % des entreprises interrogées déclaraient avoir suffisamment d'informations (*via* les branches professionnelles, la veille sur le net, le recours à la presse spécialisée, etc.) sur leur secteur d'activité pour en cerner les évolutions possibles sur les deux à trois prochaines années. Mais elles sont bien moins nombreuses à avoir une vision claire quant à l'avenir de leur propre activité économique : 55,5 % n'en ont qu'une vision à un an, dont 19,5 % à moins de six mois. Parmi les 19 % qui en ont une vision à deux ans ou plus, les firmes de plus de cinq cents salariés sont sur-représentées alors que la majorité des entreprises de moins de cinq cents salariés a une vision allant de six mois à un an.

Mais la situation se dégrade encore quand on en vient au développement des ressources humaines : 23,6 % en ont une vision à moins de 6 mois et près de 40 % entre six mois et un an (contre seulement 23,4 % à deux ans et plus) : le moyen et le court terme dominent très nettement et laissent peu de place à une anticipation stratégique des compétences.

Il est dès lors peu étonnant que le développement des compétences se fasse majoritairement « en juste-à-temps ». Ainsi, 45,6 % des entreprises reconnaissent adapter les compétences de leurs collaborateurs de manière réactive (au fur et à mesure de l'émergence de besoins nouveaux), 24,3 % n'ont pas de démarche de gestion des besoins en compétences, soit parce que ce n'est pas la priorité de la firme pour des raisons de coût ou par manque de conseils et d'information (5,7 %), soit parce qu'une telle démarche n'a pas encore pu être mise en place. Seules 32,1 % des firmes interrogées ont une démarche d'anticipation de leurs besoins en compétences. Pour la mettre en place, elles n'utilisent pratiquement jamais les informations sur leur secteur que 61,5 % des entreprises prétendaient pourtant posséder : sur quoi se fonde alors cette anticipation ?

•••

Ces résultats sont corroborés par un dernier point : la programmation des formations est pluriannuelle dans seulement 4,9 % des entreprises alors qu'elle est annuelle dans 53,4 % des firmes. On peut évidemment y voir une conséquence directe de l'obligation légale qui a « annualisé » la programmation de la formation, notamment en contraignant les entreprises à consulter annuellement les instances représentatives du personnel (IRP) sur leur plan de formation. Mais la programmation est trimestrielle dans 2,3 % des entreprises interrogées et, surtout, elle se fait au fur et à mesure de l'émergence des besoins dans près de 39,4 % des firmes. Ainsi doit-on constater que l'existence d'une démarche d'anticipation des besoins en compétences ne se traduit pas nécessairement par une programmation elle-même anticipative des actions de formation.

On peut retrouver des chiffres analogues dans les enquêtes menées par le GARF. Celle de 2006 (Gérard, 2006) montrait que le plan de formation était annuel pour 79 % des responsables interrogés et pluriannuel seulement dans 19 % des cas. Le résultat est encore plus marqué en 2011 puisque « le plan reste une construction annuelle dans 88 % des cas » (Gérard, 2011, p. 28), ce que les responsables du GARF expliquent de différentes manières : « Dans les années 2000, le débat sur la pluriannualité était important, se souvient Véronique Radiguet. Mais finalement, un plan triennal n'a pas beaucoup de sens vu l'incertitude qui pèse sur les entreprises et vu que tout est fait pour que ce soit annuel : sa fiscalité, les rendez-vous avec les IRP » (*ibid.*).

Source : AFDEC, 2006.

L'écueil principal, qui empêche les entreprises d'aller massivement vers des logiques de développement et d'investissement, tiendrait donc tout simplement à la difficulté qu'elles ont (déjà évoquée au chapitre 4) à accéder à une gestion prévisionnelle de leurs ressources humaines. La même analyse se retrouve dans une étude plus ancienne de la DARES (Descamps, 2004) qui, elle aussi, met en évidence la faiblesse des pratiques de GPEC dans les entreprises et en infère les conséquences sur la formation. En effet, 15 % seulement des entreprises de plus de dix salariés pratiquent la GPEC – prise dans l'acception d'une anticipation à la fois des besoins futurs de l'entreprise en main-d'œuvre et des besoins en compétences de l'ensemble de son personnel – en 1998. Mais elles ne sont plus que 8 % si l'on prend en compte une définition plus rigoureuse de la GPEC. Et l'enquête relève que :

> « La pratique d'une GPEC va […] de pair avec un usage plus fréquent de la formation continue, quelle que soit sa forme. À partir de cette pratique prospective, l'entreprise peut prendre conscience de certaines lacunes en termes de compétences. La formation constitue alors une réponse » (ibid., p. 2).

Si l'on prolonge encore l'analyse, les entreprises pratiquant la GPEC recourent à des modalités de formation plus riches et diversifiées que celles qui ne la pratiquent pas. Si 89 % d'entre elles ont réalisé en 1999 au moins un type de formation (contre 73 % pour celles qui ne pratiquent pas la GPEC), elles utilisent aussi plus fréquemment toutes les

formes de formation : stages gérés en externe ou en interne, formations en situation de travail, conférences ou séminaires, rotations sur poste de travail, auto-formation à distance, cercles de qualité (ou groupes de travail similaires).

En l'absence de démarches de GPEC, il est donc à craindre que les politiques de formation des entreprises se limitent à des perspectives de court terme, ce qui les ampute d'une part non négligeable des finalités que la formation peut servir quand elle se situe dans une perspective de développement ou d'investissement (voir tableau 9.2). L'un des signes les plus évidents de ce centrage sur le court terme est le raccourcissement de la durée des actions de formation en entreprise : de 62 heures en 1974, elle a chuté selon le CEREQ à 29,23 heures en 2008.

De même, plus une entreprise aura du mal à se projeter dans le temps, plus elle peinera à mettre en œuvre des formations qualifiantes (donnant accès à un poste de niveau supérieur ou d'un autre domaine) ou diplômantes (sanctionnées par un diplôme). En effet, souvent vitales pour l'individu comme pour l'organisation dans les perspectives à moyen ou long terme évoquées dans le tableau 9.2, elles trouveront difficilement une place dans une entreprise centrée sur la consolidation de l'existant. Certes, leurs mérites sont multiples : récompense de l'effort fourni par un salarié soucieux de sa formation, instrument privilégié de la mobilité sociale (elles fournissent une visibilité externe des savoirs acquis), garantie de formations sérieuses et assez longues pour être significatives, investissement de long terme sur des compétences et des potentiels d'évolution ou une prévention des inadaptations. Mais ces vertus n'empêchent pas que, pour une organisation sans approche prévisionnelle, elles puissent apparaître trop longues et coûteuses, trop « théoriques » (surtout pour les formations diplômantes qui, fondées sur des programmes scolaires, apparaissent sans rapport avec la réalité du travail et sont dispensées par des formateurs qui ne connaissent pas l'entreprise). On pourra aussi à juste titre leur reprocher de ne rien apporter à l'occupation du poste actuellement tenu et de désorganiser la production du fait d'absences trop longues et répétées.

Tableau 9.2 – Les finalités possibles d'un plan de formation

Finalité	Objectif	Situation	Exemples
Court terme (1 an) : consolider l'existant	Perfectionnement individuel.	Acquisition de techniques/outils nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature. Comblement de lacunes ou recherche de progrès dans la tenue du poste.	Formation au traitement de texte, à la négociation. Apprentissage d'un nouveau langage de programmation.
	Perfectionnement collectif pour améliorer les performances.	Prise en compte d'événements affectant un métier. Mutation touchant une équipe entière. Amélioration d'indicateurs collectifs.	Formation à la sécurité dans un atelier. Formation de toute la DRH aux nouvelles législations sur la formation.
	Formations d'insertion.	Accueillir de nouveaux entrants.	Séminaires d'intégration.

Finalité	Objectif	Situation	Exemples
Moyen terme (3 ans) : accompagner et faciliter les changements	Réussir un investissement et/ou un changement d'organisation.	Achat de nouveaux équipements induisant des changements lourds (technologies nouvelles, procédés différents)	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine. Formation aux automatismes.
	Développer les potentiels.	Constitution d'un « vivier » d'individus à potentiel susceptibles de prendre des responsabilités dans l'avenir	Universités d'entreprises. Séminaires réservés aux « hauts potentiels ». Formations diplômantes externes (ex : CNAM).
	Optimiser les flux promotionnels.	Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion.	Nouvelles filières d'ingénieurs. Brevets professionnels par unités capitalisables.
	Former aux métiers.	Accès des individus à des métiers actuels ou futurs.	Formation au métier d'acheteur de formation, de chef de projet.
	Faciliter des projets individuels.	Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.	Bilan de compétences. Formation à la création d'entreprise. Essaimage.
Long terme (3 à 10 ans) : préparer l'avenir	Changer de culture.	Adaptation des salariés aux grandes tendances ou nécessités anticipables. Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise.	Formation de l'ensemble du personnel à la qualité, au management participatif, à l'interculturel. Universités d'entreprise, stages hors limites.
	Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation.	Reconversion de salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître.	Bilans de compétences. Cellules de reconversion.

Source : d'après Meignant, 1991, pp. 63-78.

Le terme et la notion de plan de formation cachent donc sous leur apparente unité des pratiques et des logiques de formation très éclatées. Mais, au-delà de ce constat, insistons sur le fait que l'avènement de pratiques véritablement anticipatrices de la formation est fortement contingenté en amont par l'existence ou non d'une GPEC : si les discours sur la formation investissement abondent, la réalité n'est pas forcément au rendez-vous ! Et ce n'est pas par hasard si la loi de cohésion sociale (dite aussi « loi Borloo ») du 18 janvier 2005 impose depuis le 1er janvier 2006 une négociation triennale obligatoire sur la mise en place d'une GPEC dans les entreprises de plus de trois cents salariés. Une dernière typologie, élaborée par le CEREQ en 2009 à partir d'éléments d'enquête recueillis en 2005 résume parfaitement tous les éléments évoqués précédemment quant à la dispersion des pratiques des entreprises dans la construction de leur plan de formation. Elle montre aussi le caractère rare de la thématique de la formation investissement et la persistance de pratiques plus « rustiques » de gestion de la formation.

Tableau 9.3 – Les entreprises formatrices selon les caractéristiques de leur politique de formation

	Caractéristiques	Description		Indicateurs
Type 1 (58 % des entreprises formatrices)	Faible recours et peu de réflexion autour de la politique de formation	Peu de procédures d'identification et de recueil des besoins des salariés Peu de campagnes d'information (sur les dispositifs, les textes) Formation externalisée et peu prise en compte dans la gestion des carrières Effort financier et taux d'accès faibles		Effort financier : 1,5 % de la masse salariale Taux d'accès des salariés à la formation : 28 % Durée par stagiaire : 23 heures Entreprises < 50 salariés : 88 % Entreprises > 250 salariés : 1 %
Type 2 (21 %)	Recours modéré et politique très structurée	Approche plus « ambitieuse » de la formation	Absence d'accord collectif sur la formation Appartenance fréquente à un groupe	Effort financier : 1,9 % Taux d'accès : 47 % Durée : 23 heures < 50 salariés : 65 % > 250 salariés : 6 %
Type 3 (4 %)	Important recours et accord d'entreprise sur la formation	Existence fréquente de procédures d'identification et de recueil des besoins des salariés	Fréquente utilisation du DIF Recours fréquente aux cours et stages en interne Existence plus fréquente d'un centre de formation propre ou partagé Appartenance fréquente à un groupe Accord d'entreprise sur la formation	Effort financier : 2,5 % Taux d'accès : 59 % Durée : 25 heures < 50 salariés : 64 % > 250 salariés : 8 %
Type 4 (9 %)	Important recours incluant l'utilisation du DIF et du hors temps de travail	Diffusion large de l'information sur la formation	Utilisation systématique du DIF Recours fréquente aux cours et stages en interne Appartenance fréquente à un groupe Utilisation importante de la formation hors temps de travail	Effort financier : 2,8 % Taux d'accès : 58 % Durée : 31 heures < 50 salariés : 41 % > 250 salariés : 19 %
Type 5 (8 %)	Très important recours et politique structurée	Utilisation de la formation pour favoriser la mobilité et l'évaluation des compétences des salariés	Politique de formation offensive Objectifs d'amélioration de la qualité, de diversification et de réorientation de la production Forte représentation du secteur banque et assurances	Effort financier : 4,2 % Taux d'accès : 71 % Durée : 42 heures < 50 salariés : 74 % > 250 salariés : 7 %

Source : d'après Lambert, Marion-Vernoux, Sigot, 2009, pp. 66-67.

1.2 Le congé individuel de formation et ses dérivés

À l'opposé du plan de formation entièrement livré à la seule initiative de l'employeur sont apparus au fil du temps des dispositifs qui, eux, relèvent de la seule et unique initiative de l'individu. Leur principe est toujours le même : il s'agit dans la plupart des cas de *congés* permettant à l'individu de poursuivre une formation de son choix sans que son employeur puisse vraiment s'y opposer, sauf motif valable (*cf. infra)*.

Ce principe de congé de formation est acté très tôt par le législateur qui, dès 1966, le définit dans sa loi-programme comme étant « la liberté donnée à tout salarié de s'absenter de sa propre initiative pendant les heures normales de travail afin de suivre un stage de formation de son choix » (cité par Dubar, 2004, p. 25). La loi de 1971 enfonce le clou. Elle prévoit qu'un salarié pourra tout au long de sa vie active demander à suivre une formation agréée par l'État, à condition d'en faire la demande par écrit à son employeur, d'avoir au moins deux ans d'ancienneté dans l'entreprise, d'être à plus de cinq ans de l'âge de la retraite et de ne pas avoir obtenu un diplôme dans un passé récent (trois à cinq ans selon les cas). L'employeur pourra toutefois différer l'exercice de ce droit si 2 % de l'effectif sont déjà en stage (afin de prévenir la désorganisation issue de trop nombreuses absences) et si le salarié a déjà obtenu un congé analogue dans un passé récent (notion de délai de franchise) afin d'éviter que des salariés ne passent trop de temps en formation… et pas assez au travail. Les bases de ce qui sera plus tard le congé individuel de formation (CIF) sont posées, mais ce droit restera longtemps lettre morte pour plusieurs raisons.

D'abord, le texte est ambigu et, par exemple, ne dit pas si le seuil des 2 % comprend seulement les salariés ayant obtenu ce type de congé ou tous les types de stages (dans le second cas, ce seuil sera vite atteint et il sera très difficile à un salarié de partir en congé de formation). Ensuite, ses clauses restrictives sont particulièrement dissuasives pour les salariés. Par exemple, les stages concernés doivent être agréés par l'État, ce qui réduit considérablement les possibilités. De même, le maintien d'une rémunération durant ces congés par l'employeur ou par l'État n'est, comme le rappelle C. Dubar, qu'une possibilité (et non un droit) et dépend souvent de systèmes d'aides et de conditions juridiques complexes. Autrement dit, la plupart du temps, l'obtention de ce congé se soldait par une perte de salaire pour le salarié et, dans un pays où la formation n'est pas encore entrée dans les mœurs, cela condamnait le congé de formation à rester marginal et peu usité.

Après une première tentative avortée en 1978, c'est en 1984 que le CIF prendra ses contours définitifs et sera finalement assorti, comme nous l'avons vu en section 1, d'une nouvelle obligation de participation financière pesant sur les employeurs. Celle-ci, alors fixée à 0,1 % de la masse salariale annuelle brute versée à des salariés en CDI, est actuellement de 0,2 % de cette même masse salariale dans les entreprises de vingt salariés et plus. S'y ajoute, depuis 1990, 1 % de la masse salariale annuelle brute versée à des salariés en CDD : c'est plus que pour les CDI, ce qui est logique dans la mesure où le

CDD doit rester une exception juridique au contrat de plein droit que constitue le CDI et dans la mesure où les salariés en CDD bénéficient moins souvent que les autres des actions inscrites au plan de formation. Les règles régissant le CIF sont nombreuses et nous restituons ici les principales (voir Repères).

Repères — Les principales dispositions régissant le CIF

Définition et durée

C'est un droit reconnu à tout salarié de suivre une action de formation à son initiative et à titre individuel, indépendamment du plan de formation de l'entreprise, afin de l'aider à acquérir un niveau supérieur de qualification, à se reconvertir (changement d'activité ou de profession), à s'ouvrir plus largement à la culture générale et à la vie sociale. L'action concernée a donc un caractère professionnel ou non.

La durée du CIF, égale à la durée de la formation qui peut se dérouler à temps plein ou à temps partiel, est au maximum d'un an (formation à temps plein) ou de mille deux cents heures (formation discontinue).

Conditions d'obtention

Pour demander un CIF, le salarié doit pouvoir justifier de vingt-quatre mois consécutifs ou non en tant que salarié (trente-six dans une entreprise de moins de dix salariés), dont douze dans son entreprise actuelle. Un salarié sous CDD peut demander à bénéficier d'un CIF s'il a vingt-quatre mois d'ancienneté en tant que salarié, dont quatre mois sous CDD (consécutifs ou non) au cours des douze derniers mois : il effectuera son CIF une fois son CDD terminé.

Il existe aussi un délai de franchise entre deux CDD (un salarié ne peut enchaîner les CIF) qui se calcule de la manière suivante :

Durée du délai de franchise (en mois) = durée du précédent CIF (en heures)/12

Exemple : un salarié ayant déjà obtenu un CIF de sept cent vingt heures doit respecter un délai de franchise de soixante mois (720/12), soit cinq ans.

Ce délai ne peut toutefois être inférieur à six mois, ni supérieur à six ans. En revanche, si un salarié ayant déjà eu un CIF change ensuite d'entreprise, il n'a que les conditions d'ancienneté à respecter, mais pas le délai de franchise.

Procédure

Deux cas sont ici à distinguer.

1. Si la formation se déroule intégralement hors du temps de travail (c'est possible depuis la loi du 24 novembre 2009), le salarié n'aura pas besoin de demander un congé à son employeur, mais il pourra néanmoins, à condition que la durée de la formation demandée …

soit au moins égale à 120 heures, demander une prise en charge financière des frais pédagogiques à un OPACIF. Finalement, il est difficile ici de parler d'un « congé » au sens strict du terme puisque la formation est totalement disjointe du temps de travail. Cette mesure a pour objectif d'élargir les possibilités offertes aux salariés de suivre une formation à leur initiative et elle leur permet de bénéficier pendant la formation de la protection sociale relative aux accidents du travail et aux maladies professionnelles.

2. Si la formation s'effectue totalement ou partiellement sur le temps de travail, le salarié doit obtenir une autorisation d'absence de la part de son employeur. Il en fait la demande par écrit 120 jours au moins avant le début de sa formation si celle-ci dure six mois à temps plein ou plus et 60 jours dans les autres cas (moins de six mois à temps plein et quelle que soit sa durée à temps partiel). Sa demande doit être la plus précise possible : date de début de la formation, intitulé, durée, organisme de formation. Un salarié qui ne respecte pas la procédure de demande et qui part en formation sans l'accord de son employeur peut être licencié (car il commet alors un abandon de poste).

L'employeur doit faire connaître sa réponse dans les trente jours suivant la demande du salarié. Il indique son accord ou les raisons de son rejet ou report. Attention : ne pas répondre équivaut à un accord. Contrairement à une idée reçue, l'employeur peut rejeter la demande de CIF dans certains cas : le salarié n'a pas respecté les délais de demande ou de franchise, n'a pas l'ancienneté requise, demande une formation dépassant les limites fixées ou ne relevant pas des cas prévus par la loi pour le CIF (ainsi, il n'est pas destiné à couvrir la pratique d'un loisir ou d'un sport).

L'employeur peut aussi reporter la demande du salarié (de neuf mois au maximum) dans deux cas précis. Le premier est le fait que l'absence du salarié soit « préjudiciable à la bonne marche de l'entreprise ». L'employeur doit alors consulter le comité d'entreprise ou les délégués du personnel avant de donner sa réponse au salarié (dans les trente jours qui suivent la demande de ce dernier). Le second est un nombre trop important de salariés absents pour raison de CIF. Ce nombre est d'ailleurs fixé par la loi. Le report est possible si le fait d'accéder à la demande aboutit à l'absence simultanée de deux salariés en CIF (entreprise de moins de dix salariés), si le nombre d'heures de congés demandées au titre du CIF dépasse 2 % du total des heures de travail effectuées dans l'année (établissement de moins de deux cents salariés) ou encore si le pourcentage de salariés simultanément absents au titre du CIF dépasse 2 % de l'effectif total (établissement de deux cents salariés et plus).

Pendant un CIF, le contrat de travail est suspendu. Le salarié continue à bénéficier de l'ancienneté et des congés payés car le CIF est assimilé à une durée de travail. De même, si une augmentation générale survient durant le CIF, le salarié doit en bénéficier. Un salarié peut être licencié pour raison économique ou démissionner pendant un CIF. Enfin, si l'organisme de formation ferme pendant les congés scolaires, le salarié réintègre l'entreprise ou négocie avec son employeur la prise de ses congés à ces dates.

Financement

Il est important de noter que l'accord de l'employeur n'implique aucun engagement de sa part sur le financement de la formation ou sur la rémunération du salarié. Il pourra compléter le financement de l'OPACIF s'il le souhaite, mais rien ne l'y oblige.

Le salarié doit adresser sa demande de financement à l'OPACIF (organisme paritaire collecteur agréé au titre du CIF) auquel a cotisé son entreprise. S'il appartient à une entreprise de moins de dix salariés (qui ne verse pas de contribution au titre du CIF), il peut néanmoins bénéficier d'un CIF et s'adresser à l'OPACIF régional interprofessionnel dont son employeur relève sur le plan géographique.

Le dossier à remplir est variable d'un organisme à l'autre, mais comprend en général la description de la formation, le salaire de l'intéressé, une lettre expliquant la nature du projet poursuivi et la demande d'autorisation d'absence signée par l'employeur.

Les OPACIF examinent les dossiers périodiquement en commissions paritaires. Celles-ci sont le plus souvent mensuelles, mais cela dépend en réalité des niveaux de formation concernés. Le candidat doit anticiper le dépôt de son dossier pour être sûr qu'il sera bien examiné avant le début de sa formation. Ainsi, le FONGECIF Haute-Normandie publie-t-il un échéancier détaillé prévoyant, par exemple, que pour une formation débutant en février 2012, le dossier complet devra avoir été déposé au plus tard le 1er novembre 2011 (la décision étant alors publiée le 30 décembre 2011).

L'organisme peut refuser la prise en charge si la formation demandée ne correspond pas à la typologie prévue par la loi (reconversion, qualification, mobilité interne, ouverture à la culture générale ou à la vie sociale). C'est un cas rare, mais bien plus fréquent est en revanche celui où l'OPACIF a trop de demandes par rapport à ses moyens de financement et doit donc éliminer celles qui correspondent le moins à ses priorités régionales (souvent définies en termes de niveaux ou types de formation prioritaires). Par exemple, pour 2011, le FONGECIF de Haute-Normandie annonce que ne seront pas prioritaires les formations de type MBA, les formations préparant à un concours ou destinées à des personnes d'un niveau inférieur ou égal à un niveau V (CAP, BEP) ou encore les formations en langues étrangères.

Le financement par l'OPACIF peut couvrir plusieurs types de coûts, et en particulier :

– les frais liés à la formation : en totalité ou en partie, y compris les frais de transport et d'hébergement. Le salarié peut éventuellement négocier avec son employeur pour que celui-ci prenne en charge (au titre cette fois-ci du plan de formation de l'entreprise) les frais non payés par l'OPACIF, mais l'employeur n'a aucune obligation dans ce domaine ;

– la rémunération du salarié pendant sa formation est maintenue à 100 % si le salarié gagne moins de deux fois le SMIC, mais elle sera partielle dans les autres cas. Elle sera ainsi de 80 % au-delà de deux fois le SMIC (90 % si l'action demandée fait partie des actions prioritaires) et même de 60 % seulement pour la deuxième année de formations longues co-financées. C'est l'employeur qui verse le salaire et qui se fait ensuite rembourser par l'OPACIF.

Le retour dans l'entreprise

Comme dans la plupart des autres cas de suspension contractuelle, le salarié est réintégré dans l'entreprise au même poste ou à un poste équivalent. Le CIF n'ouvre aucun droit particulier pour le salarié. En particulier, il n'engendre pas d'obligation de promotion.

Le congé individuel de formation a en quelque sorte servi de prototype et le législateur a « copié » ce dispositif pour instaurer au fil du temps d'autres congés calqués pour leurs modalités sur le même modèle que le CIF. Tous partagent en effet l'instruction des demandes et le financement par les OPACIF (toujours sur la même contribution obligatoire de 0,2 % de la masse salariale), la possibilité de différer le congé donnée à l'employeur, l'existence de conditions d'ancienneté et de délais de franchise, etc. Les principaux sont le congé pour bilan de compétences ou pour VAE apparus respectivement en 1990 et 2002 et le congé examen. Celui-ci, forme particulière de CIF, est destiné à aider le salarié à préparer et passer un examen en vue de l'obtention d'un titre ou d'un diplôme de l'enseignement technologique homologué.

Mais plutôt que de détailler les modalités techniques de ces congés, revenons quelques instants sur les débats ou questionnements qu'a pu soulever le congé individuel de formation.

Tout d'abord, il constitue l'exact pendant du plan de formation : autant ce dernier relève de l'initiative de l'employeur et est centré sur ses besoins (voir paragraphe 1.1), autant le CIF est bien le domaine réservé du salarié et laisse peu de place à l'employeur qui n'est pas décisionnaire en la matière. C'est là qu'intervient le premier questionnement et, il faut bien le dire, une fréquente mise en cause du mode de financement retenu. En effet, l'entreprise est ici mise à contribution pour financer des actions dont elle ne souhaite pas forcément la réalisation, dont elle ne bénéficiera pas si le salarié décide de quitter l'entreprise suite à son congé et sur laquelle elle n'a guère son mot à dire (sinon en termes de blocage, c'est-à-dire de report de l'action, et ce, seulement dans les cas prévus par la loi). Il peut dès lors être tentant pour une entreprise de chercher à récupérer sa mise (la contribution obligatoire) en « incitant » ses salariés à poser des demandes de congés individuels de formation, surtout quand il s'agit de formations longues et qualifiantes ou diplômantes. Souvent coûteuses, ces formations font aussi fréquemment partie des actions prioritaires pour la prise en charge par les OPACIF. Il est donc difficile pour les partenaires sociaux siégeant dans ces instances de garantir que l'initiative vient bien du salarié. Ils peuvent même être tentés de fermer les yeux sur certaines « dérives » dans l'initiative du CIF : ils savent bien qu'un salarié qui effectue une demande de CIF, même (et peut-être surtout) si elle émane en réalité de son employeur, acquiert des armes pour préserver ou améliorer son employabilité ce qui, dans le contexte actuel, reste un résultat appréciable.

Mais, est-ce à l'employeur de supporter la charge de formations sur lesquelles il n'a pas son mot à dire et qui peuvent désorganiser son fonctionnement et engendrent des surcoûts, par exemple pour le remplacement du salarié absent ? Non, si l'on considère

les choses sous cet angle et si, en outre, on estime que ce financement par l'employeur déresponsabilise les salariés quant à tout ce qui touche la formation (y compris, avec le CIF, pour des formations qui relèvent de leur seul projet personnel et professionnel). Oui, si l'on se souvient qu'au bout du compte, l'employeur ou, à tout le moins, l'ensemble des entreprises qui pourront utiliser les compétences acquises par un salarié en CIF, seront les bénéficiaires ultimes de ces actions de formation. Nous nous garderons bien de trancher ce débat, mais il permet de mieux comprendre l'attitude de certains employeurs vis-à-vis du CIF… ou des salariés qui cherchent à en bénéficier.

Car le congé individuel de formation pose un autre problème qui, comme celui que nous venons d'évoquer, le rapproche du DIF. En effet, le fait que le contrat de travail continue de surplomber les rapports entre salarié et employeur n'est pas neutre quant à l'usage qui peut être fait du CIF : un salarié qui part contre le gré de son employeur en congé de formation ou qui développe un projet de formation n'intéressant pas sa hiérarchie n'aura aucune garantie de voir sa formation reconnue (en termes de rémunération ou d'évolution). Il pourra au contraire pâtir de ses choix en ce sens que la seule obligation de l'employeur après son retour est de lui offrir un poste de qualification égale à celle qu'il avait avant sa formation. Dans quelles conditions ce retour se fera-t-il ? Quelle sera l'attitude de la hiérarchie au quotidien ? N'aura-t-on pas appris à se passer du salarié pendant qu'il était en formation ? Bref, faire jouer sa capacité d'initiative à l'encontre de la volonté de l'entreprise représente toujours un risque potentiel pour le salarié concerné.

Enfin, le CIF (comme la VAE ou le DIF qui sont beaucoup plus récents) pose un problème d'information des salariés : pour exercer un droit, encore faut-il connaître son existence et ses modalités de fonctionnement. Or, on constate que l'information sur la formation, sur les possibilités offertes, n'est pas la même pour tous ; elle est notamment très corrélée au niveau de qualification (Bonaïti et *al.*, 2006). Cela est d'ailleurs également vrai pour ce qui concerne le plan de formation (voir Repères) :

> « Les moins qualifiés évoluent dans des univers plus opaques. On pourrait penser que qui veut se former commence par chercher l'information, sachant que les salariés qui ont suivi une formation paraissent mieux informés que les autres. Reste que l'information demeure parfois fort discrète. Il est probable, qu'en fait, les salariés les plus qualifiés occupent dans l'entreprise des positions qui leur permettent d'accéder plus aisément à l'information relative aux possibilités de formation » (Fournier, 2004, p. 4).

La situation est peut-être plus vraie encore pour le CIF que pour les autres dispositifs liés à l'initiative du salarié (VAE, DIF) pour lesquels le gouvernement a, soit effectué un énorme effort de promotion et d'information (VAE), soit introduit une obligation d'information par les employeurs (DIF). Rien de tout cela pour le CIF, dispositif ancien qui, par ailleurs, est déjà engorgé par l'excès de demandes, sachant que celles-ci émanent des salariés les plus informés, et pas nécessairement de ceux qui auraient le plus besoin de ce dispositif… s'ils en connaissaient l'existence.

Repères — La notoriété des différents dispositifs de formation

Un sondage IFOP réalisé pour l'Étudiant en février 2006 auprès de 617 personnes donne des résultats quelque peu inquiétants (Gérard, 2006b) quant à la connaissance que les Français peuvent avoir des différents dispositifs de formation.

Si 63 % des personnes interrogées déclarent avoir déjà suivi une formation professionnelle et si 68 % souhaiteraient en bénéficier (à nouveau, pour ceux qui y ont déjà goûté), les disparités sont importantes. Par exemple, 79 % des cadres supérieurs ont déjà reçu une formation professionnelle (contre 50 % pour les ouvriers) et 76 % aimeraient en bénéficier à l'avenir (contre seulement 61 % des ouvriers). Il y a bien des expériences et des appétences différentes à l'égard de la formation.

La notoriété des différents dispositifs de formation confirme que le manque d'information peut constituer « un frein majeur d'accès à la formation continue » (55 % des salariés le mettent en avant comme tel, soit 57 % des ouvriers et 41 % des cadres) :

– bilan de compétences : 65 % ;
– congé individuel de formation : 55 % ;
– validation des acquis de l'expérience : 54 % ;
– droit individuel à la formation : 47 % ;
– plan de formation : 39 % ;
– période de professionnalisation : 12 %.

Le taux de notoriété du DIF (qui, rappelons-le, a été créé précisément pour lutter contre les inégalités d'information et d'accès aux autres dispositifs) « n'est finalement pas si mauvais, dans la mesure où sa création est récente ». Mais, en revanche, le résultat est bien plus médiocre pour le plan de formation.

La CEGOS (2008), dans son enquête sur l'évolution de la formation professionnelle, a interrogé 800 salariés quant à leur connaissance des dispositifs et met en évidence des résultats similaires :

Connaissez-vous ou avez-vous entendu parler de ?

	Oui, je connais précisément	Oui, j'en ai entendu parler	Non, je ne connais pas
Bilan de compétences	29 %	55 %	15 %
DIF	28 %	48 %	24 %
VAE	23 %	47 %	30 %
CIF	21 %	55 %	24 %
Plan de formation	21 %	47 %	32 %

Seuls 37 % des salariés interrogés répondent que l'information dont ils disposent leur paraît suffisante et, surtout, la connaissance des dispositifs progresse fortement avec le niveau de qualification : elle passe de 30 % en moyenne chez les ouvriers à 68 % chez les cadres.

1.3 Les dispositifs de formation en alternance

Enfin, l'État a créé au fil du temps, depuis 1978, divers dispositifs de formation en alternance qui relèvent eux aussi d'une initiative avant tout individuelle et s'adressent en premier lieu aux personnes privées d'emploi ou risquant de l'être (des jeunes, mais aussi des personnes fragilisées par une longue inactivité professionnelle, leur genre, leur faible qualification ou leur âge). Eux aussi sont financés par les entreprises (mais sur un « budget » encore différent : le 0,5 % dédié à la « professionnalisation »), au nom d'une logique similaire à celle qui a poussé le législateur à leur faire également supporter la charge du CIF : elles ont, *in fine*, fortement intérêt à trouver sur le marché du travail des individus employables et susceptibles de répondre à leurs besoins.

Ces dispositifs ont connu une longue histoire et de nombreuses réformes au fur et à mesure de l'évolution et de la diversification des besoins. C'est là encore en 2003 qu'un changement radical est intervenu : les multiples dispositifs existants ont été supprimés pour ne plus laisser la place – dans un souci de simplification – qu'à deux formules, destinées chacune à un public précis.

Le contrat de professionnalisation

Mis en œuvre depuis octobre 2004, il est destiné soit aux jeunes de 18 à 25 ans, soit aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans au moins (en vue de favoriser leur (ré)insertion professionnelle grâce à l'acquisition d'une qualification). Obligatoirement écrit et déposé à la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP), le contrat peut, à l'initiative de l'employeur, s'effectuer sous forme de :

- CDD de six à douze mois. Il est alors renouvelable une fois en cas d'échec à l'obtention de la qualification visée, en cas de défaillance de l'organisme de formation, d'échec aux épreuves d'évaluation ou de maladie, maternité ou accident du travail. Il doit respecter les règles du CDD, à l'exception de l'indemnité de fin de contrat (qui n'est pas due) ;
- CDI. Il comprend alors nécessairement une période de professionnalisation de six à douze mois en début de contrat.

Comme les contrats en alternance auxquels il se substitue, il comprend une durée et une proportion de temps de formation minimales. « L'action de professionnalisation » (évaluation, accompagnement, formation proprement dite) doit représenter au minimum 15 % de la durée totale du CDD ou de la période de professionnalisation prévue au CDI

(elle ne peut en tout cas être inférieure à cent cinquante heures) et au maximum 25 %. Elle doit également s'étaler sur une durée minimale comprise entre six et douze mois, mais peut être portée à 24 mois pour certains publics sans aucune qualification ou quand la qualification visée l'exige. Pendant tout le reste du temps, le bénéficiaire occupera dans l'entreprise un emploi nécessairement en rapport avec la qualification visée par la formation dispensée. Mais ces durées ne sont qu'indicatives : un accord de branche peut définir des *minima* supérieurs à ceux fixés par la loi. L'action de professionnalisation peut même excéder 25 % du temps total du contrat si un accord collectif le prévoit, notamment pour les formations diplômantes ou pour les jeunes sans qualification. De même, nombreux sont les accords de branche qui définissent les publics prioritaires au titre du contrat de professionnalisation, ainsi que les types de qualification accessibles par l'intermédiaire de ce contrat. Cela n'est pas anodin car, la plupart du temps, seuls les formations ou bénéficiaires correspondant aux termes de l'accord seront pris en charge par l'OPCA auquel l'entreprise verse son « 0,5 % », et ce, pour la durée du CDD ou pour la durée de l'action de professionnalisation prévue dans le cadre d'un CDI. En effet, si le salaire du bénéficiaire du contrat est versé par l'entreprise, c'est l'OPCA qui prend en charge les frais d'évaluation, d'accompagnement et de formation occasionnés par le contrat de professionnalisation et réalisés soit dans un organisme de formation extérieur, soit par l'entreprise elle-même si elle dispose de son propre centre de formation. Cette prise en charge se fait à un tarif forfaitaire défini par accord de branche ou, à défaut, sur la base d'un forfait horaire défini par décret (9,15 euros pour 2011). Le tuteur d'entreprise n'est pas obligatoire dans le cadre du contrat de professionnalisation, mais quand il existe (il ne peut suivre plus de trois bénéficiaires de contrats en alternance de manière simultanée, voire deux s'il s'agit de l'employeur lui-même), sa préparation, sa formation et son temps d'intervention sont eux aussi pris en charge par l'OPCA selon ses règles propres, sachant qu'un maximum est là encore fixé par décret. Enfin, les clauses de dédit-formation sont interdites dans le cadre du contrat de professionnalisation. À titre indicatif, il s'est signé en 2010, pour une durée moyenne de 14 mois, environ 148 000 nouveaux contrats de professionnalisation (Sanchez, 2011a), dont 123 600 concernaient des jeunes de moins de 26 ans, qui en constituent donc la principale cible effective, au-delà des textes.

La période de professionnalisation

Cette mesure novatrice vise des salariés titulaires de CDI vis-à-vis desquels on cherchera en quelque sorte à mettre en place des mesures préventives destinées à permettre leur maintien en emploi. C'est une rupture avec la logique traditionnelle de l'alternance qui vise plutôt des publics en quête d'insertion ou de réinsertion. Son objectif est de permettre aux publics cibles de suivre un parcours de formation individualisé qualifiant ou diplômant. C'est là encore un accord ou une convention de branche qui peut déterminer quelles qualifications ou quels diplômes seront accessibles au titre de la période de professionnalisation. Les publics cibles sont très divers. Il s'agit en particulier des salariés :

- ayant vingt ans d'activité professionnelle ou âgés d'au moins quarante-cinq ans (dans les deux cas, ils doivent avoir une ancienneté d'au moins un an dans leur entreprise actuelle) ;
- ayant une qualification insuffisante au regard de l'évolution des technologies ou de l'organisation du travail ;
- envisageant une création ou une reprise d'entreprise ;
- femmes reprenant leur activité après un congé de maternité ;
- revenant de congé parental, ou bénéficiant d'une obligation d'emploi (cela vise en particulier les handicapés) ;
- titulaires d'un contrat unique d'insertion (créé en 2010).

Autre innovation, l'initiative peut en revenir soit au salarié (dans le cadre d'un DIF), soit à l'entreprise (dans le cadre du plan de formation, avec un accord écrit du salarié). Mais, sauf accord du dirigeant de l'entreprise ou de l'établissement, il ne peut y avoir plus de 2 % de salariés simultanément absents au titre de la période de professionnalisation : cela rappelle d'autant plus les mesures concernant le CIF que, dans les entreprises de moins de cinquante salariés, l'employeur peut demander qu'une période de professionnalisation soit différée si son octroi entraîne l'absence simultanée de deux salariés à ce titre. Tout ou partie des actions de formation prévues au titre de la période de professionnalisation peuvent être réalisées hors du temps de travail, à condition que l'employeur définisse avant le départ en formation les engagements auxquels il souscrit si le salarié est assidu en formation et satisfait aux évaluations prévues. À l'exception de celles qui sont destinées aux plus de 45 ans, les périodes de professionnalisation ont une durée minimale pour chaque année calendaire : 35 heures dans les entreprises d'au moins 50 salariés, le double dans les firmes d'au moins 250 salariés et 80 heures pour les bénéficiaires d'un contrat unique d'insertion. Comme dans le cas du contrat de professionnalisation, les actions d'évaluation, d'accompagnement et de formation sont prises en charge par l'OPCA auquel l'entreprise adhère au titre de la professionnalisation, soit sur la base de forfaits déterminés par accord ou convention de branche, soit sur la base du forfait horaire fixé par décret (les 9,15 euros valant en 2011 pour le contrat de professionnalisation s'appliquent ici aussi). Si les frais réels dépassent le montant forfaitaire, l'entreprise peut imputer ce dépassement sur son « 0,9 % ». Mais les frais de transports, d'hébergement et de repas, ainsi que la rémunération et les charges sociales afférentes au salarié pendant qu'il suit ces actions sont prises en charge par l'entreprise dans le cadre du 0,9 % « participation de l'employeur à l'effort de formation ». En revanche, si la période de professionnalisation s'effectue hors temps de travail, les frais de formation peuvent être pris en charge soit au titre du 0,9 %, soit au titre du 0,5 % « professionnalisation ». Les heures effectuées hors temps de travail font alors l'objet du versement d'une allocation de formation égale à 50 % de la rémunération nette du salarié (on retrouve ici exactement la problématique du DIF). Les règles de prise en charge d'un éventuel tuteur sont les mêmes que pour le contrat de professionnalisation. 420 000 stagiaires ont bénéficié en 2009 d'une période de professionnalisation : 47 %

pour des actions de formation de moins de 40 heures ; 46 % pour des actions entre 40 et 300 heures et 7 % pour des formations de 300 heures et plus (source : Annexe « Formation Professionnelle » au projet de loi de finances 2012, 2011, p. 25).

La contribution obligatoire des employeurs au titre de la formation professionnelle continue est donc en réalité constituée de plusieurs composantes, certaines aux contenus anciens et en évolution, d'autres plus récentes. Héritages de l'histoire de la FPC depuis 1971, elles ont consacré et cristallisé l'idée de contributions différenciées quant à leur finalité et quant à la partie – individu ou entreprise – qui aura l'initiative de leur utilisation. Cette différenciation reste, apparemment tout au moins, claire dans le cas du plan de formation et du congé individuel de formation.

Mais il vient s'y superposer depuis peu une deuxième distinction importante : celle de la temporalité de la formation. En effet, pour caricaturer, tout ce qui relevait de l'initiative de l'entreprise était jusqu'alors obligatoirement réalisé sur le temps de travail et ce qui relevait de l'initiative individuelle faisait l'objet d'un congé permettant à la personne concernée de se former « hors temps de travail », puisque dans le cadre d'une suspension de son contrat.

Or, depuis les accords de 2003 et la loi de 2004, de telles distinctions ne sont plus aussi évidentes et le paysage clairement partagé auquel les spécialistes de la FPC étaient accoutumés est en train de se brouiller. C'est un des grands mérites de ces textes que d'avoir voulu mettre fin à des clivages dont on a vu qu'ils étaient porteurs d'autant d'antagonismes. Mais c'est aussi une de leurs grandes limites que de ne pas nécessairement avoir su ou voulu aller jusqu'au bout des évolutions amorcées. Car, si l'un des objectifs de la réforme de 2004 était de simplifier le dispositif français de FPC, cet objectif n'est pas atteint et les appels à la simplification sont toujours aussi pressants.

2 Réduire les clivages et/ou brouiller les repères ?

2.1 Des évolutions certaines…

Nous avons déjà évoqué certaines des évolutions – dues aux réformes de 2003 et 2004 – qui mettent à mal les partitions étanches qui affectaient le dispositif de FPC en France. Rappelons-les brièvement et découvrons-en quelques autres, pas encore rencontrées, mais allant dans le même sens :

- le DIF, dispositif universel s'appliquant à tous les salariés dans toutes les entreprises, relève de la co-décision (initiative du salarié avec l'accord de son employeur) et parachève la montée progressive de ce principe, notamment à travers les deux formules de « co-investissement » de 1991 et 2000. Mais il relève également d'une co-responsabilité puisqu'il propose un partage des coûts de la formation entre salarié et entreprise : son principe général tel qu'il est fixé par la loi (c'est-à-dire sauf si un accord de branche ou d'entreprise vient dire le contraire) est qu'il s'effectue hors du temps de travail. Dans ce cas, le salarié touche une allocation de formation égale à seulement la moitié de sa

rémunération nette, et non sa pleine et entière rémunération : l'entreprise n'est donc plus la seule à supporter les coûts de la formation, que ce soit en temps ou en salaire ;

- la période de professionnalisation va dans le même sens puisqu'elle peut s'effectuer à l'initiative soit du salarié dans le cadre du DIF, soit de l'employeur dans le cadre du plan de formation. Elle peut donc aussi s'effectuer sur ou hors temps de travail (voir § 1.3), auquel cas, elle fera l'objet d'un engagement de la part de l'employeur quant aux suites à donner à la période de professionnalisation ;
- le plan de formation lui-même a profondément évolué et, en réalité, se compose dorénavant de deux types d'actions de formation (trois en 2004, mais la loi de 2009 a simplifié le cadre) dont le statut n'est plus exactement le même. En effet, reprenant et approfondissant une distinction opérée par la loi Aubry II, les textes de 2003 et 2004, puis la loi de 2009, introduisent une différence entre d'une part des actions visant à assurer l'adaptation du salarié au poste de travail ou liées à l'évolution (ou au maintien dans l'emploi), et d'autre part des actions ayant pour objet le développement des compétences des salariés (voir Repères). Pour le premier type d'actions, la décision appartient en propre à l'employeur et le financement est entièrement à sa charge. Pour le second type, on assiste à une contractualisation formalisée entre employeur et salarié, assortie d'un véritable « co-investissement » où le salarié donne de son temps contre le financement de la formation et une allocation. On constate par exemple que la formation hors travail impose une fréquente réorganisation de la vie personnelle, en particulier pour les femmes qui, pâtissant de l'inégalité de la division du travail domestique, sont 33 % à devoir réorganiser leur vie personnelle pour pouvoir suivre une formation se déroulant tout ou partie hors du temps de travail, contre 21 % des hommes (Lambert, Marion-Vernoux, Sigot, 2009, p. 73). La nature profonde et la spécificité du plan de formation sont donc entamées : il devient beaucoup plus ambivalent en termes de décision et de prise en charge et, pour le second type d'actions, rappelle le DIF dans ses modalités comme dans son principe. Les frontières s'effacent entre les dispositifs et tout est fait pour que l'employeur et le salarié deviennent co-gestionnaires de la formation de l'individu.

Repères — Les deux types d'action du plan de formation

Le type I

Il s'agit des actions d'adaptation au poste de travail ou liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi. Dans la mesure où l'adaptation à l'emploi constitue une obligation qui s'impose à l'employeur, les actions qui permettent au salarié cette adaptation ou qui favorisent sa capacité à y évoluer ou à s'y maintenir sont considérées comme un temps de travail effectif. Elles sont donc à la fois obligatoirement effectuées sur le temps de travail et rémunérées au taux normal.

• • •

Le type II

Il correspond aux actions de formation ayant pour objet le développement des compétences des salariés. Elles peuvent se dérouler en dehors du temps de travail dans la limite de 80 heures par salarié et par année civile (ou dans la limite de 5 % de leur forfait pour les salariés soumis à une convention de forfait). Dans ce cas, les heures effectuées hors temps de travail feront l'objet d'une allocation de formation égale à 50 % du salaire net de référence du stagiaire, soit exactement le même mécanisme que pour le DIF ou la période de professionnalisation.

En tout état de cause, quand des actions de type II se déroulent hors du temps de travail, le salarié et son employeur doivent formaliser conjointement par écrit leur accord, et ce, avant le départ en formation du salarié. Cet accord matérialise les engagements réciproques du salarié (participer avec assiduité aux actions concernées et, le cas échéant, satisfaire aux épreuves d'évaluation) et de l'employeur (conditions dans lesquelles le salarié accède en priorité, sous un an à l'issue de la formation, aux fonctions disponibles correspondant aux connaissances acquises, attribution d'une classification correspondant à l'emploi occupé, modalités de prise en compte des efforts du salarié). Pouvant être conclu à l'occasion d'un entretien professionnel, l'accord peut être dénoncé dans les huit jours par le salarié. Sa dénonciation ou le refus pur et simple du salarié de suivre des actions de formation hors du temps de travail ne constituent pas une faute, ni un motif de licenciement.

Bien évidemment, quelle que soit la nature des actions engagées, les dépenses de formation, de transport, d'hébergement ou de repas, ainsi que les salaires ou allocations de formation des salariés concernés, restent à la charge de l'employeur.

Enfin, le fait que l'entreprise prenne des engagements vis-à-vis du salarié peut prêter à confusion : elle n'a pas d'obligation de résultat, mais seulement une obligation de moyens : le salarié bénéficie bien d'une priorité d'accès sous un an à un poste correspondant aux connaissances acquises, mais si aucun poste de ce type n'est disponible, une telle priorité ne vaut pas grand-chose.

Cette typologie n'empêche pourtant pas les entreprises de rester centrées sur le court terme (*cf.* section 1) et de chercher à rester dans des catégories de raisonnement (et de dépenses) qui étaient celles d'avant la réforme. En effet, si 79 % des entreprises interrogées par la CEGOS en 2006 ont effectivement catégorisé leur plan de formation, les actions de développement des compétences représentent en moyenne seulement 24 % des actions de formation, avec de très fortes disparités : pour la moitié des entreprises, ces actions comptaient pour moins de 10 % du total (Gérard, 2006c, p. 28). En 2010, sur les 77,5 millions d'heures-stagiaires prises en charge par les OPCA (source : Annexe « Formation professionnelle » au projet de loi de finances 2012, 2011, p. 107), les actions de développement des compétences représentaient 23,6 % du total alors que les actions d'adaptation au poste de travail « pesaient » 46,6 % de ce total (12,3 % pour les actions liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi).

Des outils tels que le passeport orientation et formation (appelé passeport formation en 2003) ou l'entretien professionnel tendent eux aussi vers une « co-gestion » de la formation par l'entreprise et l'individu. Ces deux dispositifs, inscrits dans l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 (qui renvoyait à la négociation collective pour leur mise en place), ont été explicités et précisés à la fois par l'avenant n° 1 du 8 juillet 2004 à cet accord, par les accords de branche et, finalement, par la loi du 24 novembre 2009 (qui a également créé un outil supplémentaire : le « bilan d'étape professionnel ») :

- **le passeport orientation et formation**, document appartenant au salarié et établi à son initiative, reste en sa possession. Le salarié en maîtrise pleinement l'utilisation et n'est, par exemple, pas tenu de le montrer à un employeur lors d'un recrutement : refuser d'embaucher un candidat qui ne voudrait ou ne pourrait pas le présenter est illégal. Son objectif est de favoriser la mobilité interne ou externe et, pour ce faire, de permettre au salarié « d'identifier et de faire certifier ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles, acquises dans le cadre de la formation initiale ou continue, ou du fait de ses expériences professionnelles » (article 1.2 de l'avenant n° 1 du 8 juillet 2004). Le modèle de passeport qui est mis à disposition recense donc toutes les informations – rédigées par son titulaire – attestant les compétences acquises et mises en œuvre. La liste en est longue : diplômes et titres obtenus en formation initiale, expériences professionnelles acquises lors des périodes de stage ou de formation en entreprise, certifications à finalité professionnelle délivrées sous forme de diplôme, de titre ou de certificat de qualification et obtenues dans le cadre de la formation continue ou de la validation des acquis de l'expérience. On peut aussi y préciser la nature et la durée des actions suivies au titre de la formation professionnelle, y compris lors de périodes d'inactivité professionnelle, les activités tutorales exercées, les emplois tenus dans une même entreprise dans le cadre d'un contrat de travail, et les connaissances, compétences et aptitudes professionnelles mises en œuvre dans le cadre de ces emplois, etc. Les accords de branche ou d'entreprise peuvent proposer des compléments à apporter à cette liste. Là où l'employeur intervient, c'est qu'il doit – aux termes de nombreux accords de branche – fournir sur demande au salarié les informations qui lui permettront de constituer son passeport. Il doit donc les recueillir, les mettre en forme et les conserver avec un niveau de précision cohérent avec les exigences du passeport : le décret en conseil d'État qui doit préciser les conditions de mise en œuvre de ce passeport n'est pas paru, mais le passeport orientation et formation français devra être cohérent avec le cadre du « curriculum européen » (en réalité dénommé « Europass ») instauré par une décision de 2004 du Parlement européen. Le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) a d'ores et déjà élaboré un modèle disponible sur internet (http://www.passeportformation.eu/) ;
- de même, **l'entretien professionnel** (Parmentier, Hernot, 2006) doit avoir lieu tous les deux ans et permettre au salarié ayant au minimum deux ans d'activité dans l'entreprise de devenir « acteur de son évolution professionnelle », « d'élaborer

son projet professionnel à partir de ses souhaits d'évolution dans l'entreprise, de ses aptitudes et en fonction de la situation de l'entreprise » (article 1.1 de l'avenant n° 1 du 8 juillet 2004). Il s'agit donc d'un entretien d'orientation (et pas seulement de formation comme on pourrait être tenté de le croire), dont l'initiative revient soit au salarié, soit à l'employeur. Son contenu est relativement vaste puisque l'on peut y évoquer : les moyens d'accès à l'information sur les dispositifs relatifs à l'orientation et à la formation des salariés tout au long de leur vie professionnelle, les objectifs de professionnalisation qui pourraient être définis au bénéfice du salarié pour lui permettre d'améliorer ses compétences ou de renforcer sa qualification, les solutions de formation pouvant être retenues pour atteindre ces objectifs, y compris les pistes d'utilisation du DIF du salarié concerné et les conditions de réalisation des formations concernées (notamment si elles ont lieu hors temps de travail). Enfin, les propositions d'actions faites au salarié lors ou à la suite de l'entretien professionnel peuvent être portées dans une annexe à son passeport orientation et formation. La loi de 2009 oblige enfin les entreprises d'au moins 50 salariés à organiser pour chacun de leurs salariés, dans l'année suivant leur 45e anniversaire, un entretien professionnel destiné à les informer sur leurs droits en matière d'accès à un bilan professionnel, à un bilan de compétences ou à une action de professionnalisation ;

- enfin, **le bilan d'étape professionnel**, créé par la loi de 2009, a pour but de « permettre au salarié d'évaluer ses capacités personnelles et professionnelles et à son employeur de déterminer les objectifs de formation du salarié » (art. L. 6315-1 du Code du travail), et ce, à partir d'un diagnostic réalisé en commun. Accessible à tout salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté dans la même entreprise (l'employeur est tenu de l'informer de cette possibilité), il n'est pas obligatoire : c'est au salarié d'en faire la demande, demande qu'il peut renouveler tous les cinq ans. Ses modalités ne sont pas encore connues car la loi renvoie à un accord national interprofessionnel – pas encore signé à ce jour – pour ses conditions d'application.

Dans ces trois dispositifs, tout se passe comme si l'entreprise (*via* sa direction des ressources humaines ou son management intermédiaire) se mettait au service de l'individu et de ses projets et besoins. On a donc affaire ici, comme avec le DIF, à une logique nouvelle : l'entreprise gère ou alimente des outils dont elle n'a pas en réalité la pleine maîtrise et qui ne sont pas tournés prioritairement vers ses besoins à elle. Ce pas n'avait pas été franchi avec le bilan de compétences ou le congé pour validation des acquis de l'expérience qui, bien que financés par les fonds en provenance des entreprises, n'étaient pas gérés par elles et ne mettaient pas leurs ressources à contribution.

Le dispositif de formation professionnelle continue se déporte vers l'individu ou, tout au moins, raisonne de plus en plus à partir d'une hypothèse de convergence des intérêts et des efforts entre entreprise et salarié. Cette évolution a aussi un coût en termes de cohérence du système, comme nous allons le voir maintenant.

2.2 … Mais une réforme au milieu du gué ?

Un des premiers effets des réformes des années 2000 est d'avoir rompu la correspondance, la bijection, qui pouvait exister auparavant entre les dispositifs et les mécanismes de financement : ce désalignement n'est pas pour rien dans la complexité reprochée actuellement au système français. En effet, si l'on prend l'exemple du DIF, il est potentiellement finançable par les trois types de collecte ! Car, comme on l'a vu, son financement est la plupart du temps assuré par la contribution dite du « 0,9 % » dédiée au plan de formation. Mais il peut aussi être financé en partie par les OPACIF et par l'entreprise en cas de deux refus successifs par l'employeur de la demande du salarié. Mais la contribution de 0,5 % sur la professionnalisation versée aux OPCA (Parmentier, 2005, pp. 173-174) peut aussi être mobilisée si le DIF sert à réaliser une action définie comme étant prioritaire par la branche. De même, une période de professionnalisation peut être financée conjointement par l'entreprise et par l'OPCA auquel elle cotise au titre de la professionnalisation si elle s'effectue au titre du DIF (hors temps de travail), mais elle peut aussi être prise en charge par l'entreprise sur son « 0,9 % » si le financement forfaitaire par l'OPCA ne suffit pas pour couvrir les frais réels de la formation ou si elle s'inscrit dans le plan de formation.

Bref, en introduisant des possibilités de co-financement entre acteurs, en faisant l'économie d'une réforme de l'organisation de la collecte alors que de nouveaux dispositifs étrangers à sa logique initiale apparaissaient, les nouveaux textes ont complexifié la gestion financière de la formation et sophistiqué à l'extrême les modalités de financement des actions. Ainsi, C. Parmentier (2005, p. 174) fait preuve d'une extrême prudence quand il cherche à identifier les différentes formes de collecte : il parle de « 0,9 % plan de formation » ou de « 0,5 % professionnalisation/DIF ». P. Bernier (2007, p. 38), lui, parle d'un 0,9 % « plan de formation et toutes dépenses imputables sur ce poste ». La loi elle-même ne nomme pas cette contribution et se contente de donner dans l'article L. 6313 la liste de toutes les actions entrant dans le cadre de la formation professionnelle continue et au financement desquelles les employeurs doivent consacrer « un pourcentage au moins égal à 1,60 % du montant des rémunérations versées pendant l'année en cours » (art. L. 6331-9 du Code du travail). Si l'on déduit de cette obligation de 1,6 %, d'une part les 0,5 % consacré au DIF et la professionnalisation et d'autre part les 0,2 % dédié au CIF qui sont, eux, clairement définis, il y a bien un « reste » qui se calcule (1,6 – 0,5 – 0,2) et se définit (tout ce qui n'est pas CIF, DIF prioritaire et professionnalisation) de manière « résiduelle ». C'est pourquoi on l'appelle le « solde de l'obligation de participation des employeurs au développement de la FPC » pour bien signifier qu'il s'agit d'une sorte de fourre-tout rassemblant tout ce qui n'est pas congés de formation et professionnalisation. Bref :

> « L'un des objectifs initiaux de la réforme était la simplification administrative du système de formation. […]. Cet objectif, attendu par les professionnels de la formation, ne sera certainement pas atteint. La possibilité de combiner les différents dispositifs et l'individualisation de la formation rendent l'administration de la formation plus complexe encore » (Dennery, 2004, p. 42).

Les conséquences de cette complexification sont multiples, mais on peut citer les deux principales. La première tient aux très nombreuses incompréhensions, voire aux rejets, de la part des salariés ou des managers pour lesquels les distinctions entre les différents dispositifs seront difficiles à cerner. Nous avons vu que l'information handicape structurellement le développement de la formation en France et, plus que jamais, la formation est devenue une affaire de spécialistes, voire un champ rebutant, plutôt qu'un centre d'intérêt primordial. Ainsi, quand le GARF interroge les responsables de formations sur leur ressenti quant aux évolutions de leur propre fonction, « réponse unanime : complexité financière, gestion administrative amplifiées, exigences d'optimisation accrues. Qui s'en étonnera ? Les promoteurs des dernières réformes, qui n'ont cessé de mettre en avant des vertus de simplification, y trouveront matière à réflexion » (Gérard, 2011, p. 23). Cette complexité a néanmoins un aspect positif : elle a contribué à la professionnalisation de la fonction formation car « au fil du temps, la fonction est devenue plus technique du fait des réformes, ce qui a entraîné sa professionnalisation et a donné de moins en moins lieu à des effets de "recasage" » (*ibid.*, p. 26).

La seconde est que la charge de travail liée à la gestion et à l'administration de la formation a énormément augmenté. Outre la complexification évoquée ci-dessus qui pose tout simplement un problème de maîtrise juridique du nouveau dispositif, de nombreuses tâches nouvelles incombent aux directions des ressources humaines ou aux services formation. Sans être exhaustif, on peut ainsi citer :

- la création et la diffusion de nouveaux documents administratifs (formulaires de demande ou de refus de DIF, information aux salariés – annuelle ou en cas de départ – sur leurs droits acquis en matière de DIF, demande de bilan d'étape professionnel, modèle de passeport orientation et formation) ;
- paramétrage ou modification des logiciels de gestion de la formation pour tenir compte des nouvelles mesures (l'efficacité accrue des modules formation des SIRH est d'ailleurs un autre impact positif des réformes successives) ;
- rédaction d'accords écrits et d'avenants au contrat de travail pour les salariés suivant des actions en dehors du temps de formation ;
- suivi administratif du DIF (notamment pour répondre avant un mois aux demandes, puisque, en la matière, le silence vaut acceptation) ;
- recueil et conservation des informations liées au passeport orientation et formation ;
- formation et information des hiérarchies quant aux nouveaux dispositifs (et à leur rôle dans ces dispositifs) ;
- mise en place et pilotage du dispositif des entretiens professionnels et des bilans d'étape professionnels.

Cette surcharge ramène, au moins à court terme, la gestion de la formation vers une dimension lourdement administrative : « Le problème est que tous les responsables formation s'accordent à dire que la réforme a généré un surcroît de travail, non compensé par des embauches, et qu'elle a augmenté la "paperasse" » (Doriac, Gérard, 2006,

p. 16). La très grande majorité des directeurs des ressources humaines interrogés en 2006 par la CEGOS pensent ainsi que la réforme signifie pour eux un surcroît de travail, à la fois en raison d'une administration plus lourde (81 % le pensent), de la nécessité de relayer l'information auprès des salariés (73 %) et d'un impératif de « meilleur recueil et qualification des besoins » (67 %). De même, en 2011, 80 % des responsables formation interrogés par le GARF estiment que la mise en œuvre des nouveaux dispositifs de la loi a des impacts financiers et ils sont encore 79 % à penser que la gestion administrative des actions de formation s'est amplifiée ; enfin, 56 % affirment que la mise en œuvre des nouveaux dispositifs de la loi a des impacts organisationnels (Gérard, 2011, p. 24).

En outre, la montée revendiquée de la co-responsabilité et la redéfinition des rapports entre individu et entreprise dans le cadre de la formation font émerger une question de fond : prend-on réellement en compte l'individu ou au contraire seulement un salarié limité à l'exécution de son actuel contrat de travail ? Ou est-ce un peu des deux ? Nous ne reviendrons pas sur la difficulté de penser une véritable co-décision dans une relation surplombée par un contrat de subordination. Mais nous illustrerons ce questionnement à travers deux exemples caractéristiques des hésitations actuelles : les formations hors temps de travail et la transférabilité du DIF.

De fait, la montée de la co-responsabilité, sensible à travers le DIF, la période de professionnalisation effectuée hors temps de travail ou encore les actions de développement des compétences inscrites au plan de formation, engendre ce que l'on appelle aujourd'hui un « troisième temps de formation » ou un « tiers-temps formation » Favennec-Héry, 2004). Il existait déjà pour le salarié un premier temps de formation considéré comme un temps de travail effectif (plan de formation traditionnel ou, depuis les réformes des années 2000, les actions de formation sur le temps de travail) et un second qui engendrait une suspension pure et simple du contrat de travail (les différents congés de formation). Est apparu un temps de formation qui n'est plus vraiment du temps de travail, mais ne constitue pas non plus un temps de loisir, de liberté au cours duquel le salarié serait totalement libéré de tout engagement vis-à-vis de son employeur (voir non seulement ses obligations d'assiduité et de participation aux évaluations prévues, mais aussi les engagements correspondants de l'entreprise). La relation entretemps de formation et exécution du contrat de travail n'est plus aussi binaire – confusion ou exclusion – qu'elle a pu l'être par le passé. Le transfert d'une partie de la formation dans ce que l'on appellera faute de mieux sa « sphère personnelle », avec tous les avantages et inconvénients que cela peut avoir, crée un « temps intermédiaire » inusité, au statut juridique incertain et qui impose une forme de « parasubordination » au salarié durant ces temps « gris » qui n'ont plus les couleurs tranchées du travail ou du loisir.

Le discours sur l'individualisation de la formation actuellement en cours pourrait laisser penser que des droits de formation véritablement attachés à la personne et transcendant son appartenance à une entreprise sont en train d'émerger. C'est d'ailleurs ce que la plupart des confédérations de salariés avaient souhaité en revendiquant une véritable portabilité du DIF, c'est-à-dire un droit qui serait la propriété effective de l'individu et qu'il pourrait emmener

avec lui quand il changerait d'entreprise. À l'arrivée, la réalité est très différente et la portabilité finalement entrée en vigueur n'est que le pâle reflet de cette revendication (voir Repères).

Repères — **La très relative « portabilité » du DIF**

Avant la loi de 2009

Dans le texte de 2004, si les accords collectifs pouvaient en décider autrement (notamment au niveau des branches et des entreprises), le DIF n'était pas transférable et un salarié qui changeait d'entreprise ou n'avait plus d'emploi perdait les droits à DIF acquis chez son ancien employeur, sauf s'il respectait certains délais très stricts. En effet, en cas de licenciement, il ne conservait ses droits que s'il demandait à bénéficier d'une action de formation, de bilan de compétences ou de validation des acquis de l'expérience avant la fin de son préavis (l'employeur devant l'avoir informé de cette règle de délai et du montant de ses droits dans la lettre de licenciement). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, il perdait tout simplement ses droits (comme en cas de départ à la retraite). En cas de démission, la règle était encore plus drastique puisque l'action demandée devait non seulement avoir été demandée pendant le préavis, mais aussi avoir débuté avant la fin du délai congé.

Encore faut-il s'entendre sur ce que l'on appelle conservation de ses droits : il s'agissait plus d'un droit à liquidation en ce sens que l'employeur n'était tenu de verser que l'allocation de formation correspondant à 50 % de la rémunération nette à concurrence des droits acquis. Par exemple, pour un salarié touchant un salaire net horaire de 12 euros et ayant acquis 120 heures de DIF (le maximum légal), cette allocation était de : 120 x (0,5 x 12) = 720 euros. L'employeur n'était par ailleurs pas du tout obligé de prendre en charge les frais de formation, ni de verser une allocation pour des heures de formation dépassant les droits acquis (même si l'action engagée durait 300 heures, le salarié ne touchait une allocation correspondant qu'aux 120 heures acquises).

Depuis la loi du 24 novembre 2009

Des nombreux accords collectifs (Brizé, 2005) avaient aménagé une transférabilité totale ou partielle, à durée limitée ou non, des droits (entre les sociétés d'un même groupe, à l'intérieur d'une même branche d'activité, par exemple dans le BTP, ou entre adhérents d'un même OPCA, comme l'AGEFOS-PME). Mais la règle générale, elle, n'avait pas évolué avant l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2009, transposé dans le Code du travail par la loi du 24 novembre. Celle-ci modifie donc la règle générale sur plusieurs points :

– c'est seulement de cas de faute lourde qu'un salarié licencié perd désormais tout droit à DIF ;

– un salarié licencié (il en va de même pour les ruptures conventionnelles et les « démissions légitimes » qui ouvrent droit à allocations de chômage) pour tout autre motif pourra

•••

bénéficier (mais seulement s'il le demande) d'une somme égale au nombre d'heures acquises au titre du DIF multiplié par le forfait en vigueur et fixé par décret (une fois de plus, 9,15 euros par heure pour 2011) afin de financer toute ou partie d'une action de formation, d'un bilan de compétences ou d'une VAE. L'employeur est obligé de l'informer dans la lettre de licenciement à la fois de ses droits (nombre d'heures acquises au titre du DIF et de cette possibilité) et de sa possibilité de demander ce financement et il devra aussi faire figurer sur le certificat de travail remis au salarié à la fois le nombre d'heures de droit à DIF acquises et non utilisées par celui-ci, la somme à laquelle cela correspond et l'OPCA dont il relève pour la professionnalisation. De plus, si l'action en question se déroule durant le préavis, elle doit avoir lieu pendant le temps de travail… ce qui signifie donc que le salarié est alors rémunéré à taux plein durant cette action ;

– si le salarié retrouve un emploi ailleurs, il pourra, jusqu'à deux ans après son embauche, bénéficier de cette même somme pour financer en totalité ou en partie le même type d'action. Mais il devra dans ce cas obtenir l'accord de son nouvel employeur, sauf si l'action en question relève des priorités définies par un accord de branche. Dans tous les cas, la somme sera acquittée par l'OPCA agréé au titre du DIF dont relève le nouvel employeur et sera imputée au titre de la professionnalisation (sauf si un accord de branche en dispose autrement). En cas de désaccord, l'action se déroulera obligatoirement hors temps de travail et l'employeur n'aura pas à verser l'allocation de formation correspondante (50 % du salaire net pour toute la durée de formation dans la limite des droits acquis) ;

– si le salarié n'a pas retrouvé d'emploi et qu'il est chômeur, il pourra durant sa période de prise en charge par le régime d'assurance chômage demander à bénéficier de cette même somme, toujours pour financer tout ou partie d'une action de formation, d'un bilan de compétence ou d'une VAE. Il formulera alors sa demande auprès du référent chargé de son accompagnement (le plus souvent un conseiller du Pôle Emploi) qui devra alors donner son avis. Si celui-ci est positif, la somme sera versée par l'OPCA dont relève la dernière entreprise dans laquelle il a acquis des droits et elle sera imputée au titre de la professionnalisation (sauf disposition contraire d'un accord de branche) ;

– en cas de démission autre qu'une « démission légitime » ou de retraite, la situation reste inchangée.

Il est trop tôt pour dire si la portabilité du DIF sera suffisante pour relancer ce dispositif dont le taux d'accès reste faible : 6,2 % des salariés en ont bénéficié en 2009 (annexe « Formation professionnelle » au projet de loi de finances 2012, décembre 2011, p. 25) pour des formations plutôt courtes (20 heures en moyenne) et réalisées dans quatre cas sur cinq sur le temps de travail plutôt qu'en dehors. Ainsi, le DIF sur le temps de travail qui devait selon la loi constituer une exception est (re)devenu la règle (CEREQ, 2011) et, sur ce point, les lignes n'ont pas vraiment bougé.

Plus qu'un « véritable droit individuel attaché à la personne » (Rivier, Seiler, 2005, p. 76), la portabilité du DIF telle qu'elle est définie dépend des circonstances et du motif du départ de l'entreprise, de la situation du salarié après son départ (salarié ou demandeur d'emploi), reste à durée limitée et, surtout, reste financièrement problématique : à titre de comparaison vis-à-vis du fameux forfait de 9,15 euros par heure, relevons que le coût moyen d'une heure de formation en entreprise était en 2006 de 63 euros (Lambert, Marion-Vernoux, Sigot, 2009, p. 65) ! Il y aurait donc une illusion à croire, même si ce coût moyen inclut le salaire de la personne pendant qu'elle est en formation, qu'une heure de droit à DIF financera effectivement une heure de formation. Dans ces conditions, l'individualisation de la formation (au sens d'un niveau de définition des choix) ne constitue donc pas pour autant une personnalisation (au sens d'une prise en compte de la personne dans sa globalité plutôt que dans ses appartenances ou statuts spécifiques) de la formation, même si de nombreuses nouveautés requièrent une plus grande implication de l'individu dans son parcours de formation et de carrière. Rappelons une dernière fois deux idées centrales pour conclure sur ce point.

Tout d'abord, les salariés ne sont pas seuls responsables de ce déficit de formation et les enquêtes de Démos (Willems, 2011) ou du CEREQ (Lambert, Vero, 2010) mettent clairement en évidence le fait que le DIF n'a pas en profondeur modifié l'accès à la formation. Il se développe en effet dans les entreprises déjà formatrices et les taux d'accès sont restés relativement inchangés (Willems, 2001). De même, elles notent l'influence des différentes politiques de formation sur « le développement de la capacité des salariés à aspirer à une formation ». Ainsi :

> « Trop souvent regardée comme une inclination personnelle, l'aspiration à se former dépend beaucoup des constructions mises en place dans l'entreprise. Pour que les salariés disposent d'une capacité à aspirer à se former, certaines conditions doivent être réunies : procédures fixées et encadrées par un accord collectif, organisation systématique d'entretiens individuels pour tous, formations définies en cohérence avec les conclusions de ces entretiens, et enfin usage des formations à des fins de mobilité horizontale ou verticale. » (ibid., p. 4).

C'est seulement à cette condition que l'on verra les salariés modifier leurs comportements de demandes de formation.

Tableau 9.4 – Le DIF et les malentendus entre DRH et salariés

	DRH, pour quels types de formation pensez-vous que les salariés de votre entreprise souhaitent utiliser leurs DIF ?	Salariés, dans le cadre du DIF, quelle formation souhaiteriez-vous prendre en priorité ?
Des formations sur des compétences transversales (langues, bureautique…)	58 %	28 %
Des formations de développement personnel	24 %	8 %

	DRH, pour quels types de formation pensez-vous que les salariés de votre entreprise souhaitent utiliser leurs DIF ?	Salariés, dans le cadre du DIF, quelle formation souhaiteriez-vous prendre en priorité ?
Des formations sur des compétences métier actuel	6 %	35 %
Des formations sur des compétences pour un nouveau métier	6 %	28 %
Autres types de formation	7 %	2 %

Source : CEGOS, 2008, p. 15.

Ensuite, qui dit co-responsabilité dans l'acte de formation suppose *a priori* non seulement une adhésion aux dispositifs, mais également un accord sur les finalités qu'ils sont susceptibles de remplir. Or, là encore, les choses ne sont pas acquises et, pour continuer sur l'exemple du DIF, il s'avère que, même si employeurs et salariés en ont une approche positive, les raisons qui motivent les uns et les autres ne sont pas les mêmes (voir tableau 9.4). Alors que les salariés souhaitent avant tout renforcer leurs compétences métier, les DRH pensent que les salariés vont plutôt l'utiliser pour développer des compétences transversales. Ces ambivalences, relevées dans de multiples enquêtes quant à l'utilité et aux finalités des dispositifs de formation nous semblent constituer l'obstacle principal au développement en véritable co-responsabilité de ces outils. Mais elles touchent à une question qui dépasse largement la formation professionnelle continue : celle de la relation entre individu et organisation et de leurs divergences d'intérêt ou de vision du monde, dont rien ne nous permet de dire qu'elles soient aujourd'hui en voie de résolution.

3 L'effacement des frontières entre travail et formation

Mais, l'une des évolutions les plus profondes qui soient survenues depuis la fin des années 1980 – les réformes successives des années 2000 n'y sont donc pas pour grand-chose – est l'effacement progressif de la frontière entre travail et formation. En effet, à l'instar de ce que nous avons constaté à propos de l'appréciation du personnel (chap. 7), il se dessine une tendance à faire de la formation un acte permanent (au sens d'incessant, et non pas au sens traditionnel de l'éducation permanente) et inscrit au cœur même de l'acte de travail, jusqu'à la confusion entre les deux. Cette évolution a des côtés positifs car elle succède à une situation historique des années 1970 où, au contraire, il était inconcevable que l'on puisse se former en même temps que l'on

travaillait. Mais elle doit aussi être accompagnée de la plus grande prudence car penser que le travail est en soi porteur de formation et d'apprentissage risque d'engendrer de douloureuses désillusions.

3.1 Un bref retour sur l'histoire

Les modes de formation « sur le tas » qui ont longtemps dominé dans l'entreprise française avaient d'emblée répondu à cette question : la formation se faisait sur le poste même de travail et le lieu d'apprentissage était l'atelier ou le bureau. L'observation de la pratique des autres, l'expérimentation sous la surveillance d'un contremaître ou d'un collègue prêt à rectifier les erreurs et à montrer le bon mode opératoire, le travail en doublon, l'acceptation de cadences plus faibles que pour les titulaires confirmés du poste étaient les méthodes les plus habituellement utilisées. Toutes supposaient une intrication étroite entre situation de travail et situation de formation.

Après 1971, la formation a au contraire subi une « stagification » (Hauser *et al.*, 1985, p. 27) massive, c'est-à-dire une distinction quasi systématique entre travail et formation. Il s'agit là d'un effet induit par la loi : les critères fixés par le Groupe national de contrôle chargé de vérifier la bonne utilisation des fonds, ainsi que les rubriques que doivent comporter toutes les conventions de formation signées avec des prestataires, entraînent la confusion entre formation et stage. « Lieu de déroulement de la formation », « effectifs concernés », « moyens pédagogiques mis en œuvre », « modalités de contrôle des connaissances », « durée et dates » laissent à penser que le législateur n'a pas prévu que la formation puisse prendre d'autres formes que le stage formalisé.

Ainsi, les formations sur le terrain se sont trouvées dévalorisées. De plus, elles sont très difficiles à chiffrer et surtout, comme on l'a vu en section 1, il est complexe de savoir si les dépenses auxquelles elles donnent lieu sont déductibles et dans quelles proportions : comment prouver aux inspecteurs chargés du contrôle qu'un opérateur était bien en formation (et non en poste) alors qu'il n'a pas bougé de son lieu de travail ? Comment montrer que la production réalisée pendant ce temps n'a pas été vendue et que, à ce titre, les matières premières, l'énergie et les pièces qu'il a consommées, son salaire, sont bien des dépenses de formation et, de ce fait, déductibles de l'obligation de participation financière de l'entreprise ? Comment affecter à la formation le salaire de l'agent de maîtrise qui l'a supervisé pendant tout ce temps ? Le contrôle d'un stage facturé par un cabinet extérieur et où les participants signent une feuille de présence ensuite archivée est bien plus facile.

De plus, la formation en situation de production comporte des limites (Bertier, Dost, 1987) dont certaines ont été perçues dès cette époque. Tout d'abord, les contraintes de productivité, de sécurité, d'intempéries propres au monde de l'entreprise ne sont pas toujours favorables au respect des rythmes et des temps de formation. De plus, les encadrants ont rarement le temps et la formation pédagogique nécessaires pour assumer cette mission. La formation en situation de travail peut être pour l'entreprise un moyen de sélectionner et garder seulement les meilleurs, ce qui induit une pression peu favorable

à l'apprentissage. Enfin, elle est par nature tournée vers les besoins à très court terme de l'entreprise et se prête peu à l'anticipation ou à l'acquisition de savoirs fondamentaux.

À cette époque, la formation sur le tas est trop étroitement associée aux conditions d'un fordisme avec lequel, précisément, la société semble vouloir rompre à la fin des années 1960. Liée à un modèle stigmatisé comme étant celui du passé et de l'aliénation, elle sera jetée aux oubliettes et méprisée, notamment par les formateurs dont les racines idéologiques et les approches pédagogiques sont tout autres. Persuadés de participer à la création d'un monde nouveau où les salariés gèrent leur savoir autant que les employeurs, baignés par le mythe de l'éducation permanente, cherchant à inventer de nouvelles méthodes d'apprentissage qui ne soient plus celles de l'école, ces formateurs s'abreuvent à une forme d'utopie sociale (Desroche, 1974) et entendent rompre avec le passé et ses méthodes (Thibaud, 1974).

3.2 Un rapprochement entre travail et formation

Par un de ces retours de balancier dont l'histoire a le secret, la fin des années 1980 et, surtout, les années 1990 ont vu le retour en force de la formation par et dans la situation de travail, et ce, à la faveur d'un certain nombre de changements survenus dans les entreprises. Ceux-ci occultent ses limites ou, tout au moins, les font apparaître comme mineures au regard des nouveaux atouts liés à ces mutations.

En effet, la gestion à effectifs tendus et la constitution d'équipes aux membres de plus en plus interdépendants (recherche d'optimisation du coût de la main-d'œuvre et de la flexibilité) rendent toujours plus difficile l'envoi d'un individu en stage de formation, surtout pour une longue durée. Ainsi, en 2006, le principal obstacle à la formation (dans les entreprises formatrices), citée par 61 % des entreprises, est : « la charge de travail est trop lourde et le personnel manque de temps » (Lambert, Marion-Vernoux, Sigot, 2009, p. 39). La désorganisation du travail induite par sa soustraction aux effectifs productifs se fait difficile à compenser et l'on peut y voir l'une des causes du spectaculaire raccourcissement de la durée des formations en entreprise : les firmes privilégient des formations plus courtes, toujours davantage centrées sur l'adaptation au poste. Si l'on forme le salarié, ce sera donc le plus possible en situation de production.

De plus, les horizons de la formation, comme ceux des entreprises, tendent à se réduire. La difficulté croissante à anticiper les emplois futurs (voir chap. 4), les urgences de la survie ou de la rentabilité immédiates, l'évolution à marche forcée des technologies et des modes de production (donc des emplois), l'impératif de limitation des coûts engagés recentrent la formation sur des priorités de court terme, sous peine de prendre sur la concurrence un retard irrémédiable. L'amélioration de la tenue du poste actuellement occupé par l'individu, sa capacité à remplacer un de ses collègues en cas d'absence, sa polyvalence dans l'équipe (re)deviennent des priorités à la réalisation desquelles la formation sur le poste de travail se prête tout particulièrement, voire constitue la modalité pédagogique la plus efficace et la plus adaptée.

En outre, pour satisfaire à ces finalités d'adaptation aux conditions immédiates de la production, il devient moins pertinent de faire former les individus à l'extérieur par un intervenant n'appartenant pas à l'entreprise : la formation alors dispensée serait par trop déconnectée du terrain et animée par un formateur lui-même peu au fait de la réalité à laquelle il lui faudrait préparer les stagiaires. Alliée là encore à l'impératif économique, cette évolution entraîne le développement du « rôle formateur de l'encadrement ». Que ce soit en situation de production ou au cours de sessions de formation, les cadres, les agents de maîtrise et les collègues du formé sont incités (cela fait d'ailleurs, de façon croissante, partie de leurs fonctions normales) à se muer en formateurs et à transmettre leurs connaissances et leurs savoir-faire aux collaborateurs de l'entreprise. Ainsi, en 2006, les « formations en situations de travail » (FEST) représentaient 17 % des formations destinées aux salariés (toutes catégories socioprofessionnelles confondues) et sept sur dix parmi elles étaient organisées et encadrées par quelqu'un de l'entreprise : collègue, supérieur hiérarchique, formateur interne (Lambert, Marion-Vernoux, Sigot, 2009, p. 70). Ils ont, pour ce faire, un atout considérable : leur connaissance de l'entreprise, de ses outils, de son langage, de sa culture, d'exemples connus par tous, de certains formés, rend leur intervention plus proche du quotidien des apprenants que ne le sera jamais celle d'un formateur extérieur à l'entreprise. Mais ils rencontrent aussi un certain nombre de difficultés : ils n'ont pas toujours reçu une formation de formateur et doivent parfois affronter cette situation nouvelle pour eux (passer du « faire » à sa mise en représentation et à sa transmission) sans y être préparés. Cette fonction est souvent assumée en plus de celles qu'ils avaient avant et il leur est parfois difficile de s'y consacrer valablement ; enfin, la reconnaissance et la valorisation de ce rôle par l'entreprise ne sont pas toujours au rendez-vous.

Enfin, la société comme les entreprises se trouvent confrontées à de nouveaux enjeux : l'insertion des jeunes dans le monde du travail se fait toujours plus problématique (sans pour autant parler d'une hypothétique « génération Y »). Leur acquisition d'une véritable socialisation d'entreprise, vitale pour eux comme pour les organisations qui les embaucheront, est toujours plus tardive et difficile. De même, les populations de chômeurs non qualifiés ou déqualifiés par une trop longue exclusion professionnelle – jeunes ou non – ne peuvent retrouver un emploi sans une socialisation préalable dans l'univers entrepreneurial et sans une formation d'autant plus nécessaire et problématique à acquérir que leur bagage initial n'est guère conséquent ou que leurs capacités à apprendre ont été entamées par la rude expérience du chômage.

Là encore, de nouvelles modalités de formation (ou la revitalisation de formes anciennes : Lichtenberger, 1995 ; Charlot, 1993) se font nécessaires pour aider et insérer ces différentes populations. En plus des formations en alternance des jeunes déjà évoquées, on voit se multiplier les formes d'alternance école-entreprise, y compris pour les niveaux de formation les plus élevés, pourtant traditionnellement peu

concernés. Ainsi, les niveaux bac + 2 et plus représentaient en 2010 25,3 % des diplômes préparés en 2010 dans le secteur privé *via* l'apprentissage (Sanchez, 2011b, p. 3). Témoignent de cette évolution les formations du supérieur – y compris les écoles de gestion et d'ingénieurs – de plus en plus nombreuses à proposer des formules d'apprentissage et d'alternance plus ou moins complètes à leurs étudiants, ou à être favorables à un allongement de la durée des stages des stages. Ces pratiques se développent à un point tel qu'il est parfois difficile de faire la différence entre la formation initiale et la formation continue : par exemple, les nouvelles formations d'ingénieurs (NFI) existent sous ces deux modalités. Là encore, l'encadrement est sollicité pour assumer une mission de tutorat à l'égard du jeune en formation dans l'entreprise (Avanthey *et al.*, 2007 ; Benoît, 2010) : accueil, encadrement, suivi de progression, adaptation du poste à la mise en pratique des acquis de formation, interface avec l'organisme délivrant les cours, etc.

On peut aussi ranger parmi ces approches les diverses expériences promues par Bertrand Schwartz et ses héritiers (Schwartz, 2005 ; Lambrichts, 2006). Selon eux, des populations *a priori* particulièrement difficiles à insérer ou à former (jeunes sans qualification ou de bas niveau scolaire, mineurs qualifiés en reconversion) peuvent acquérir une maîtrise (dont on ne les croyait pas capables) d'opérations ou processus complexes. Pour cela, la formation doit partir des situations concrètes et des problèmes quotidiens auxquels ces populations sont confrontées et qui les intéressent ; les individus eux-mêmes doivent pouvoir en fixer les thèmes et les objectifs au lieu de se voir dispenser un contenu plaqué sur leurs expériences, mais sans rapport avec elles.

Cette redécouverte massive et parfois idéalisante du caractère formateur des situations de travail se cristallise, au milieu des années 1990, dans le concept – aujourd'hui oublié en raison de son faible succès auprès des entreprises, passé l'engouement initial – d'organisation qualifiante (voir Repères). La qualification ne s'acquiert plus hors de l'entreprise, mais en son sein, car celle-ci est devenue, selon la terminologie du cabinet Développement et Emploi, « capable de développer de l'apprentissage permanent » et s'y emploie d'autant plus activement que cela devient une des conditions de sa survie économique.

Repères — Organisation qualifiante et formation

Deux approches de ce thème sont possibles.

• Selon J.-F. Amadieu et L. Cadin (1996, p. 34) qui tentent d'en définir l'idéal-type, l'organisation qualifiante possède en particulier les caractéristiques suivantes :

– « la prise en compte du caractère formateur des situations de travail sous certaines conditions et dans certaines limites ;

• • •

– la reconnaissance du découpage du travail comme élément de la stratégie de formation ;

– la légitimité du formateur à intervenir dans l'organisation ».

• Pour C. Darvogne et D. Noyé (2000, p. 30), l'organisation qualifiante désigne « une organisation où les situations de travail contribuent à élever les compétences individuelles et collectives des salariés de l'entreprise ».

Un exemple :

L'entreprise Bronze Acior SA (Bricaud, 1992), produisant du bronze d'aluminium coulé en coquille (pour l'automobile, la serrurerie, etc.) et implantée dans l'Eure, a multiplié les occasions de rendre formatrices les situations de travail. Ainsi peut-on y recenser les pratiques suivantes :

– **l'information formative** : un effort tout particulier a été mené pour rendre l'information pédagogique, compréhensible, adaptée au personnel : journal d'entreprise, panneaux d'affichage spécialisés, flashs d'information joints aux bulletins de salaire, réunions d'information, d'échanges, de groupes d'expression, d'instances représentatives du personnel, etc. ;

– **le progrès technologique comme occasion de formation** : chaque innovation, arrivée de nouvelles machines ou changement des procédés, est assumé avec le salariés existants (engagement formel de la direction générale) et donne lieu à deux types de formations : séances théoriques ou pratiques sur les nouvelles technologies et séquences formatives sur le tas à la conduite des nouveaux équipements ou à la mise en œuvre des nouveaux procès ;

– **la mobilité interfonctionnelle** : le but est d'offrir à tous ceux qui le souhaiteront la possibilité de passer d'un secteur à l'autre (maintenance, mécanique, informatique, commercial, achats, fonderie, etc.) grâce à des formations souvent dispensées sur le nouveau poste de travail même et adaptées au niveau initial de l'individu et à l'ampleur du changement ;

– **les groupes participatifs** : ils ont été l'occasion d'un apprentissage à la fois des outils nécessaires à leur fonctionnement (communication, animation de groupe et de réunion, techniques de résolution de problèmes) et des enjeux économiques de l'entreprise (grâce au partage des problèmes et des expériences) ;

– **les formations-cascades** : des salariés ayant été formés forment à leur tour leurs successeurs à leur poste avant d'en prendre un nouveau : cette démultiplication des savoirs devient d'ailleurs une des conditions pour pouvoir évoluer dans l'entreprise ;

– **les séquences courtes de formation** : animées en salle par la maîtrise (deux heures environ, par petits groupes), elles sont concrétisées ensuite sur le poste de travail et font l'objet d'un suivi pour chaque opérateur. Elles concernent des méthodes susceptibles de responsabiliser les opérateurs machines à leur poste (maîtrise statistique des procédés, suivi des capacités machines, etc.) ;

– **la transmission du savoir des anciens** : par groupes, des travailleurs expérimentés conçoivent de véritables manuels de formation à leurs techniques, à leur métier, puis ils deviennent formateurs sur la base de ces manuels (pour des nouveaux embauchés, pour des bénéficiaires de la mobilité interfonctionnelle) ;
– **l'ouverture sur l'environnement** : chaque collaborateur, quel que soit son poste, est lié à des individus ou organisations de l'extérieur et assure la relation entre eux et Bronze Acior : visites de l'entreprise, animation de la convention de jumelage avec un collège voisin, participation à des foires ou salons professionnels, relations avec la préfecture, etc.

Enfin, des thématiques encore plus récentes, telles que l'apprentissage organisationnel (Charue-Duboc, 2005) ou le management de la connaissance (Prax, 2011), accentuent encore la tendance au rapprochement, voire à la confusion, entre situation de travail et situation de formation. Mais avec elles, on quitte le champ de la formation professionnelle continue ou même de la gestion des ressources humaines pour entrer de plain-pied dans ceux du management et de l'organisation. En effet, ces approches résolument globales engagent aussi bien des systèmes technologiques lourds (systèmes d'information), des méthodes de travail, des reconfigurations organisationnelles que des nouvelles fonctions. Ainsi, C. Argyris et D. Schön définissent l'apprentissage organisationnel, de manière très générale comme « une réponse des membres de l'organisation à des changements de l'environnement, qu'ils soient internes ou externes à la firme. Les changements sont repérés lorsqu'un décalage est observé entre les résultats attendus et les résultats observés. S'engage alors un processus de correction de cet écart […] » cité par Charue-Duboc, 2005, p. 279). Ce processus permanent (qu'il s'agira d'optimiser pour mieux affronter des environnements turbulents auxquels l'entreprise et ses membres devront s'adapter à marche forcée) dépasse donc de très loin la seule FPC tant il est censé s'inscrire au quotidien dans les actes, les structures, les décisions. Son propos est de rendre collectifs (organisationnels) des apprentissages individuels et de faire en sorte que le travail (individuel ou collectif) soit porteur d'apprentissages (individuels ou collectifs). Car c'est à cette seule condition que l'entreprise aura la réactivité immédiate lui permettant de survivre dans une économie n'autorisant plus les courbes d'apprentissage trop lentes. De même, J.-Y. Prax insiste sur le fait que le management des connaissances comprend bien quatre dimensions (la stratégie, l'organisation, les outils et les hommes) dont la mise en œuvre suppose un *redesign* complet de l'organisation.

Nous ne traiterons donc pas de ces approches à la fois théoriques et opérationnelles car elles excèdent largement notre domaine. Mais leur intérêt à nos yeux est précisément qu'elles ne font que diffuser plus largement et profondément l'idée selon laquelle le travail est formateur. Quand, par exemple, le *Knowledge Management* propose des dispositifs (comme les communautés de pratiques : Wenger, 1998) permettant de capitaliser au profit de l'organisation et des individus les apprentissages réalisés au cours du travail, il suppose explicitement que le travail en lui-même est porteur d'apprentissage.

Cela n'a rien de nouveau au vu de ce qui précède, mais avec ces approches, un pas est franchi : non seulement, elles disent que le travail est formateur, mais elles pourraient aussi laisser penser que l'apprentissage et la capitalisation incessants, quotidiens, inscrits au cœur de la manière de travailler, sont les seuls à présenter un intérêt stratégique pour l'organisation. Elles privilégient implicitement, voire explicitement, les apprentissages en flux continu par rapport aux apprentissages à caractère discontinu propres à la FPC traditionnelle. Leur insistance sur l'impératif de réactivité et sur l'apprentissage par l'action pose clairement la question de la place de la formation professionnelle continue formalisée dans ces processus. Est-elle encore légitime ? En a-t-on encore besoin ? À force d'affirmer que le travail et l'action sont formateurs, la formation ne risque-t-elle pas de s'y dissoudre en se réduisant à eux ? F. Charue-Duboc montre bien que des auteurs comme C. Argyris et D. Schön « font l'hypothèse que les savoirs préexistent à l'action et guident l'action », ce qui ne résout pas la question du mode et du moment de l'acquisition de ces savoirs car ils l'abordent peu. Admettons enfin qu'un discours exaltant à la fois l'apprentissage par l'action, le rôle du management et l'implication active des salariés dans ce processus est autrement plus séduisant et concret que les montages inévitablement très juridiques et administratifs proposés aujourd'hui par les spécialistes de la FPC. Plus pragmatique, procédant d'une vision bien plus positive de l'individu, un tel discours ne peut que s'imposer.

3.3 Le travail n'est pas toujours formateur

Pour autant, les limites évoquées précédemment à propos de la formation en situation de travail n'ont pas disparu. Nous souhaitons conclure cette section par une idée qui nous tient tout particulièrement à cœur : le travail, l'action, l'expérience pratique ne sont pas *en soi* formateurs. Pour qu'ils le deviennent, cela suppose des conditions très particulières doivent être remplies : elles sont bien connues et nous souhaitons les rappeler pour aider le lecteur séduit par ces modalités d'apprentissage.

Tout d'abord, les auteurs qui ont travaillé sur ces notions offrent une première piste intéressante en prenant bien soin de distinguer travail (ou activité) et expérience. En effet, pour eux, ce sera l'expérience, bien plus que le travail lui-même, qui sera porteuse d'apprentissage. Car quand C. Grasser et J. Rose (2000, p. 5) écrivent que l'expérience est « à la fois un acquis et un mode d'acquisition », ils pointent le fait qu'elle a deux dimensions bien distinctes. D'une part, « l'expérience-révélation » (Vincens, 2001a) recouvre la pratique, la résolution d'un problème, la gestion d'une situation, la production d'un résultat, c'est-à-dire ce que l'on appelle communément le travail, dans sa réalité performative et observable, objective. D'autre part, « l'expérience-acquisition » désigne le processus d'acquisition de capacités, de savoirs, de compétences, de connaissances dont l'expérience-révélation peut être le support. Ce processus comporte inévitablement une forte dimension cognitive, un retour sur l'activité pour en prendre toute la mesure.

Autrement dit, l'expérience ne se réduit pas à l'activité proprement dite, qui n'en est que l'une des deux composantes :

> « La pratique ne se suffit pas à elle-même. La production de l'expérience exige en effet une prise de conscience effective de la situation. Cette dernière peut être simplement subjective (par un retour sur soi ou un échange interpersonnel à propos de ce qui a eu lieu) ou renforcée par une réflexion théorique sur les situations vécues » (Grasser, Rose, 2000, p. 7).

J. Vincens (2001b, p. 2) exprime la même idée de manière légèrement différente :

> « Insister sur l'aspect volontaire de la réflexion sur son propre travail, revient à suggérer que tous les individus ne vont pas tirer la même expérience en accomplissant des tâches identiques. [...] Il n'est pas possible de considérer que l'expérience, dans ce sens strict, est un produit-joint du travail, identique pour tous. »

Cette distinction est précieuse car elle pointe le fait que le pur agir, le travail proprement dit, ne suffisent pas pour qu'il y ait apprentissage : il faut que l'individu ou le collectif concernés aient les capacités, le temps, la permission et le recul pour analyser cette activité et la transformer en expérience consciente, réfléchie, maîtrisée. C'est d'ailleurs ce dont s'aperçoivent les candidats à la validation des acquis de « l'expérience » : le travail nécessaire pour formaliser et exprimer leur activité (afin de remplir le dossier demandé par les organismes valideurs) est souvent à la fois bien plus difficile qu'ils ne se l'imaginaient et très formateur de par la réflexivité et la capacité de structuration qu'il requiert de leur part. Pensant au départ qu'il s'agissait d'une pure formalité administrative et que la VAE serait aisée à obtenir, ils déchantent vite en se rendant compte qu'avoir fait les choses ne suffit pas à leur en donner la pleine maîtrise (Aballéa et *al.*, 2007). C'est aussi à cela que sert l'accompagnement dans la démarche de VAE : aider le candidat à rendre réelle une « expérience » qui, bien que passée, n'est que virtuelle tant qu'il ne l'a pas réfléchie et comprise. Pour le dire de manière plus triviale, des individus qui vivent et expérimentent exactement les mêmes situations n'en tireront pas le même apprentissage et certains auront besoin de plus de temps, d'échanges plus structurés avec leurs collègues, d'une reconstruction *a posteriori* plus laborieuse pour véritablement tirer un apprentissage significatif de leur agir. De même, le fait d'avoir une longue « expérience professionnelle » ne garantit en rien qu'elle ait été porteuse d'apprentissages importants : quelle a été la dimension cognitive de cette « expérience » ? Si l'expérience suppose « la sédimentation du temps », celle-ci ne suffit pas. Pour que l'expérience devienne formative, il faut que cette sédimentation s'accompagne d'une hiérarchisation des événements par son auteur : « Ce n'est pas parce qu'on est resté longtemps dans la même situation de travail que l'on capitalise forcément quelque chose, et la simple durée ne produit pas en tant que telle du positif » (Schwartz, 2004, p. 20).

Il ne suffit donc pas de faire pour qu'il y ait formation : le malentendu, fréquent à ce propos, est encore accru par la séduction de discours comme celui de l'apprentissage organisationnel qui, trop rapidement survolés, pourraient laisser croire que faire suffit pour apprendre. « La pratique n'apporte une expérience que si elle est accompagnée

d'une réflexion » (Vincens, 2001a, p. 22). L'organisation et l'individu doivent donner les moyens à ce dernier de véritablement comprendre ce qu'il a fait car c'est à ce prix que son expérience prendra véritablement un sens :

> « L'expérience professionnelle est aussi le produit d'une réflexion du sujet sur sa situation professionnelle [...] et sur sa trajectoire. Cette réflexion lui permettra de passer d'une expérience particulière à une capacité d'expérience, susceptible d'enrichir sa pratique dans des situations nouvelles et diversifiées » (Grasser, Rose, 2000, p. 8).

L'apprentissage par l'action suppose donc un retour sur cette action pour être complet et vraiment approprié par l'individu ou le collectif qui en ont été les sujets. C'est ce qu'ont bien compris les tenants de la formation-action qui postule, en vue d'une meilleure appropriation de la formation dans le travail, à la fois une nécessaire alternance entre travaux collectifs, apprentissage et activité professionnelle et la constitution de groupes de projet travaillant sur un problème ou un projet organisationnel. Bertrand Schwartz insiste lui aussi sur la nécessaire complémentarité entre le faire et la formalisation de ce faire. Il faudra donc à tout prix sortir à un moment ou à un autre de l'action, accepter des temps « improductifs » pour que l'expérience devienne réelle : est-ce vraiment ce que font ou acceptent les entreprises à l'heure actuelle, saisies par l'intensification des rythmes du travail (Askénazy *et al.*, 2006) ?

Cela étant posé, il convient également de se souvenir que tout travail n'est pas formateur. Il peut même être destructeur s'il est complètement répétitif ou s'il n'offre aucune variété : une activité routinière et parcellisée a beaucoup moins de chance d'être formatrice qu'un travail plus riche et diversifié. Mais, *a contrario,* une activité très variée et très peu répétitive ne sera pas nécessairement porteuse d'apprentissage si l'individu n'a pas l'occasion de faire porter sa réflexion sur cette activité. Comme l'écrit J. Vincens (2001a, p. 23) : procurera potentiellement la plus grande « expérience » une situation de travail qui offrira « une assez grande variété et une répétition suffisante ». Loin des stéréotypes, la réponse à la question « à quelles conditions le travail est-il formatif ? » est nécessairement très prudente et mesurée.

Là encore, de nombreux auteurs se sont demandé quels facteurs extrinsèques ou intrinsèques faisaient qu'une activité avait ou non un caractère formateur. Ainsi, B. Grasser et J. Rose (2000, p. 6) estiment qu'une activité sera plus ou moins formatrice selon :

- l'état des techniques mobilisées dans ce travail : selon cet état (plus ou moins complexe, varié, stimulant, innovant), l'activité utilisera/produira une expérience plus ou moins riche ;
- l'état du système éducatif : le niveau de formation initiale de l'individu sera plus ou moins propice à la construction de son expérience, ne serait-ce que par les situations de travail auxquelles cette formation lui donnera accès (notamment en France, où le diplôme reste un signal très puissant, on sait que tous n'auront pas accès aux mêmes postes en fonction du prestige de l'institution qui les a formés) ;

- les conditions de travail : elles peuvent elles-mêmes être plus ou moins qualifiantes ;
- le marché du travail externe ou interne à l'entreprise, qui sera plus ou moins porteur de stabilité de la main-d'œuvre ;
- les pratiques des entreprises, qui seront plus ou moins orientées vers la production ou l'utilisation de l'expérience professionnelle (par exemple dans leur façon de gérer les carrières ou d'arbitrer, dans leur recrutement, entre diplôme et expérience).

De même P. Zarifian (1992, 1994), l'un des pères de « l'approche compétences », s'est-il très tôt interrogé sur les conditions nécessaires pour qu'une activité professionnelle devienne « qualifiante » ou pourvoyeuse de compétences. Il en a identifié quatre, qui tournent beaucoup autour du cadre organisationnel que l'entreprise doit mettre en place pour obtenir un tel résultat :

- fonder l'organisation sur la capacité à répondre à l'aléa, l'imprévu, le dysfonctionnement (plutôt que prétendre les éliminer, gageure devenue intenable dans des organisations à la fois technologiquement sophistiquées et centrées sur la variété) ;
- communiquer activement et directement vers les salariés sur le partage des objectifs de performance (et sur les évaluations de l'organisation) : ils ne pourront pas savoir comment orienter leur activité, ni quels comportements répondent aux attentes de l'organisation, s'ils ne connaissent pas ces attentes et s'ils ne savent pas évaluer les résultats de leurs actions. Autrement dit, faute de ces informations, ils peuvent très bien « apprendre » et pérenniser des comportements fautifs tout en étant persuadés qu'ils vont dans le sens de ce qu'attend l'entreprise ;
- développer une véritable explicitation de la stratégie de l'entreprise et de ses objectifs (pour permettre aux salariés de se les approprier) ;
- donner aux individus un accès à l'amélioration permanente de leur outil, de leurs compétences, de leurs manières de faire. Cela suppose – et ce n'est pas le moins important – de leur donner le droit à l'erreur : vont-ils chercher à prendre des initiatives, à faire des propositions, s'ils craignent d'être sanctionnés à la première erreur commise ?

D'autres, plus proches des sciences de l'éducation, insistent sur les conditions de la rencontre entre l'activité et l'individu, sur ce que la première doit susciter chez le second pour déclencher un phénomène d'apprentissage. C'est ainsi que, pour P. Vermersch (1976) et B. Honoré (1977), marqués par J. Piaget, une expérience singulière, pour être formative, doit :

- provoquer des déséquilibres transitoires ou une tension cognitive qui résulte de la confrontation à l'inconnu : c'est parce qu'il sentira la nécessité de réduire ces déséquilibres, ces tensions, que l'individu entrera dans un processus de changement ;
- générer un processus de rééquilibration ou entraîner une accommodation, c'est-à-dire une recherche de solution à la situation qui passera par la construction de

schèmes cognitifs nouveaux, grâce à la réflexivité qu'aura l'individu sur sa propre pratique. En d'autres termes, il faudra que l'individu soit et se sente capable d'affronter la situation, qu'elle soit à sa portée. S'il y a déséquilibre, mais que celui-ci soit trop important ou que la résolution de la situation passe par des schèmes trop éloignés de ceux que l'individu mobilise habituellement, celui-ci risque d'être dépassé et sera incapable de se confronter de manière constructive au problème posé. Ces auteurs attirent notre attention sur le caractère très personnel de la rencontre entre situation et individu : une situation sera formative pour un individu, mais pas pour un autre qui n'aura pas les mêmes caractéristiques : est-ce dans ces termes que l'on aborde habituellement le problème dans les organisations productives ? Cherche-t-on réellement à aménager les situations en fonction d'une connaissance intime que l'on aurait de la cognition du salarié ?

Enfin, et c'est aussi un des problèmes de la VAE pour des formations à caractère théorique et académique, l'activité et la formation ne sont peut-être pas porteuses des mêmes types d'apprentissages. Le problème n'est pas tant d'opposer apprentissage expérientiel et formation formalisée que de percevoir leur complémentarité : chacun apporte des types de savoirs ou d'apprentissage que l'autre n'est pas capable de produire. De nombreuses typologies insistent ainsi sur les compétences ou savoirs spécifiques que génère l'activité, mais qui sont moins accessibles par une formation didactique. Ainsi G. de Terssac (1996) parle-t-il des « savoir-dire, savoirs d'intervention et savoirs d'évaluation » que construit et impose le travail. De même, le travail engendre des apprentissages que lui seul peut générer (Grasser, Rose, 2000, p. 5) et qui se décomposent en éléments « cognitifs » (savoirs et savoir-faire produits dans le travail), « économiques » (connaissance et intégration des contraintes de temps, de budget, d'exigence qu'impose une organisation) et « de socialisation » (apprentissage du monde du travail, de ses normes de comportement, de ses rapports hiérarchiques ou entre pairs, de ses interdits). Les savoirs peuvent aussi se décomposer (Wittorski, 1998) en « savoirs d'action » (savoirs dans, sur et par l'action qui procèdent tous de cette action et ne sauraient procéder d'une formation formelle) et en « savoirs théoriques » qu'elle sera en revanche peu susceptible de générer si elle n'est pas précédée, accompagnée ou suivie par une formation formelle.

Quelles que soient leurs typologies, ces auteurs insistent tous sur le fait que ni la formation, ni l'action n'apporteront seules tous les savoirs dont un individu aura besoin dans son activité professionnelle : elles seront pour partie complémentaires (sur les savoirs que chacune d'elles est la seule à pouvoir apporter) et pour partie substituables (certaines compétences sont apportées à des degrés divers par les deux). En réalité, expérience pure et formation ne sont pas opposables l'une à l'autre, mais se situent chacune à l'extrémité d'un *continuum* où figurent des formes et des contenus d'apprentissage très diversifiés. C'est pourquoi un responsable de formation, quels que soient les choix de son organisation (formation formalisée et/ou formation par l'action), doit impérativement avoir quelques connaissances en sciences de l'éducation pour espérer maîtriser les processus d'apprentissage qu'il prétendra mettre en œuvre au sein de sa structure.

SECTION 3

LA DIFFICILE GESTION ANTICIPÉE DE LA FORMATION

Les deux sections précédentes nous ont permis à la fois de comprendre que, plus que d'autres pratiques de gestion des ressources humaines, la FPC supposait différents niveaux de régulation autres que celui de l'entreprise et, partant, l'intervention de multiples parties prenantes, que ce soient l'État, les partenaires sociaux ou les individus eux-mêmes. Ce faisant, nous avons mis au jour certaines des « tensions » qui habitent la gestion des ressources humaines en général et qui constituent le fil conducteur de notre ouvrage. Nous souhaitons pour finir évoquer la dernière « tension » que soulève la FPC, celle qui concerne le plus directement la pratique de gestion des ressources humaines qu'elle recouvre : la tension entre anticipation et flexibilité ou plutôt, dans le cas présent, la tension entre projection dans l'avenir et immédiateté.

En effet, nous l'avons vu en section 1, le discours « orthodoxe » en matière de gestion de la formation est tout entier empreint de la nécessité et de la possibilité de l'anticipation, mais à la fois pour des causes structurelles et en raison d'évolutions conjoncturelles, nous avons d'ores et déjà constaté qu'une telle vision ne correspond pas toujours aux pratiques actuelles des entreprises et soulève un certain nombre de questionnements théoriques.

I LE DISCOURS DE LA FORMATION COMME INVESTISSEMENT

1.1 Des origines anciennes, mais une problématique toujours actuelle

En effet, le terme lui-même n'est pas aussi nouveau qu'on pourrait le croire puisque c'est le CNPF – ancêtre du MEDEF – qui inventa l'expression dès les années 1960 (Caspar, Afriat, 1988, p. 39). Mais sur le plan théorique, la formation-investissement apparaît comme le prolongement d'approches tout aussi anciennes et, en particulier, comme une résurgence implicite – car souvent ignorée – de la *théorie du capital humain*, développée notamment par les économistes néoclassiques J. Mincer (1958) et G. S. Becker (1964).

Celle-ci, quand elle se tourne vers l'individu, le considère comme un acteur économique rationnel à la recherche d'une optimisation des consommations qu'il pourra réaliser tout au long de sa vie. Ainsi, il investit en lui-même par des actions de formation destinées à augmenter sa productivité marginale, espérant que le sacrifice qu'il réalise ainsi (en termes de manque à gagner tant qu'il est en situation de formation-éducation) sera ensuite compensé par un gain prenant la forme d'un différentiel de salaire et d'une meilleure position sur le marché du travail. Ainsi espère-t-il à terme augmenter sa capacité de consommation.

Dans cette approche, l'individu, libre de son choix, décide de maximiser sa propre utilité en incorporant en lui-même une valeur productive, que ce soit au cours de son parcours scolaire ou lors de sa formation continue : il est donc au centre de la démarche, comme il l'est aujourd'hui dans les approches de la « flexicurité » :

> « Cette stratégie peut être présentée brièvement de la manière suivante : la protection de l'emploi (*job*) étant devenue nuisible à l'emploi, il importe de lui substituer une protection des transitions d'un emploi à un autre (*employment*), grâce à la souplesse des dispositions contractuelles, et donc de permettre aux personnes de passer très rapidement d'un emploi à un autre. Cela exige, outre des systèmes de sécurité sociale modernes (qui incitent au retour à l'emploi), un entretien par les individus de leur capital humain et de leur employabilité qui devient la source principale de leur possible réaffectation dans un emploi. La formation tout au long de la vie (FTLV) devient donc une composante majeure de la stratégie de flexicurité » (Méda, 2011, p. 98).

Il en va de même dans la thématique de « l'employabilité » (Baruel-Bencherqui, 2005), développée à l'origine par le cabinet Développement et Emploi, puis reprise par le MEDEF, notamment à partir de ses Assises sur la formation professionnelle de Deauville en 1998 :

> « Il s'agit qu'ils [les salariés] ne soient pas tétanisés par la perspective de la perte de leur emploi mais simplement conscients de leur responsabilité dans leur propre devenir ; conscients aussi du caractère de monnaie d'échange que revêtent les compétences et soucieux de leur "valeur marchande" » (Thierry, 1995).

Appliquée à l'entreprise (Berton, 1988), cette théorie renvoie au calcul d'une firme prête à former un salarié auquel elle aura reconnu des qualités. Cela l'engage à supporter un coût d'opportunité (perte liée à l'absence ou à la baisse de production durant la période de formation) et un coût de formation dans l'attente du gain (supplément de productivité) qui résultera de ces coûts (productivité marginale qu'elle rémunérera par un supplément de salaire).

La proximité de cette approche vieille d'un demi-siècle avec les logiques supposées nouvelles de la formation-investissement ou du co-investissement aujourd'hui prolongée par le DIF (Dubar, 1999) est donc frappante. Et leurs limites sont par ailleurs proches de celles qui sont reprochées à la théorie du capital humain (absence de lien prouvé entre formation, productivité et salaires, absence de prise en compte des autres déterminants et des institutions du marché du travail, etc.).

Mais surtout, au-delà de cette relativisation de la créativité du champ, il est moins étonnant que l'idée de formation-investissement ait séduit à ce point les entreprises. Elle fait basculer la formation dans un champ qui leur est familier : l'économie. Il semble que cette réduction, cette approche tronquée de la formation et de l'individu auquel elle est incorporée, soient le prix à payer pour que la FPC acquière droit de cité dans les firmes.

Cette problématique est avant tout celle de la légitimation de la formation professionnelle continue dans les entreprises. À l'instar de la gestion des ressources humaines, qui a

cherché et cherche toujours à s'imposer dans les organisations comme un levier significatif de productivité et de performance (Galambaud, 2002 ; Le Louarn, 2010), il importe, pour que la formation trouve sa place au sein d'organisations plus que jamais marquées par un souci de rentabilité (voir chapitre 2), qu'elle soit reconnue comme une pratique de gestion « comme les autres ». De fait, nous avons constaté combien la formation professionnelle continue a été longue à se faire une place et une légitimité dans les firmes françaises, en partie parce que ces dernières ne se l'étaient pas appropriée, n'en avaient reconnu ni l'intérêt, ni la nécessité. La raison principale en est sa difficulté, ou même la réticence de certains de ses acteurs, à prouver ses liens avec la stratégie de l'entreprise et ses complicités étroites avec les idées de productivité, de qualité, de rentabilité et de compétitivité.

Cette mutation s'amorcera au cours des années 1980 (toutes les entreprises ne sont cependant pas convaincues de l'intérêt qu'il y a à former) et se cristallisera dans l'expression « formation-investissement » (ou encore « investissement formation », selon les auteurs) déjà rencontrée dans les typologies citées en section 1.

À ce titre, et quelles que soient ses limites, la formation-investissement est un « mythe utile » (Caspar, Meignant, 1988) car, *per se*, elle est gratifiante pour la pratique qu'elle désigne et pour ceux qui la mettent en œuvre ou la financent. Dans ce cas, la formation cesse d'être une dépense faite à fonds perdus, aux retombées exclusivement sociales, dépourvue de toute visée anticipatrice et de tout lien avec les priorités économiques et stratégiques de l'entreprise, sans technicité particulière.

En effet, lorsque l'on cherche à la définir en ces termes (Le Boterf, 1987), on dit que la formation tend à devenir un investissement lorsque :

- elle est *un moyen, et non plus une fin en soi* : un investissement est toujours consenti en fonction des résultats qu'on en attend à terme. Il ne s'agit pas de récompenser ou de sanctionner des salariés, de former aux thèmes à la mode, mais de dimensionner la formation par rapport aux objectifs qu'elle vise. Il conviendra donc de se poser la question de l'utilité de la formation et de formuler le plus clairement possible ses *objectifs ;*
- elle est *au service de la stratégie* (et du projet) de l'entreprise à moyen terme. Cela signifie, d'une part, que le plan de formation mérite d'être pluriannuel et, d'autre part, que la formation n'est pas isolée : au même titre que les moyens organisationnels, techniques, humains, financiers, elle contribue à des changements d'ensemble qu'elle ne saurait réaliser seule et qui ne sauraient se produire sans elle. Elle doit donc être mobilisée conjointement à ces autres moyens, et non pas après eux : elle s'intègre dans des projets dont elle n'est qu'un des éléments combinés, mais dans lesquels elle intervient dès le début au lieu de se contenter d'accompagner ou de suivre des changements décidés sans qu'elle soit prise en compte. Le *véritable décideur* en matière d'orientation de formation est donc celui qui a en charge le devenir de l'organisation tout entière (son dirigeant, l'état-major, le directeur de l'usine), et non le seul responsable de formation, chargé, lui, de la mise en œuvre ;

- comme pour tout investissement, il en est attendu des effets à terme : il pèse donc sur elle une forme d'obligation de résultat et c'est en fonction des résultats atteints qu'on pourra juger sa rentabilité et ses effets. Se pose en tout cas le problème de l'*évaluation* rigoureuse de la formation, problème posé en termes d'efficacité et de rentabilité de l'investissement consenti ;
- devenue un enjeu important, la formation ne saurait être durablement livrée à l'empirisme et à l'intuition : il lui faut devenir efficiente, c'est-à-dire optimiser son propre fonctionnement et les moyens qu'elle utilise. Pour cela, elle doit devenir systématique, se professionnaliser, rationaliser ses dépenses. Apparaît alors la nécessité d'une véritable *ingénierie de la formation* ;
- se voulant centrée sur la réponse à des besoins et à des objectifs par nature évolutifs, elle s'accommode mal d'un catalogue de formation dans lequel l'offre précède et enferme la demande ou de la seule modalité pédagogique du stage. La construction du plan de formation suppose donc une phase préalable de *recueil* et *d'analyse des besoins* (auprès des dirigeants, des responsables d'unité, des individus). De même, il rassemble un ensemble cohérent et diversifié de *méthodes de formation* pertinentes aux objectifs poursuivis : stages, formation sur le poste, formation-action, conférences, voyages d'études, autoformation sous quelque forme que ce soit (et en particulier *e-learning*), etc. ;
- comme tout plan d'action supposé être pris en compte et rencontrer l'adhésion des membres de l'entreprise, le plan de formation doit faire l'objet d'une *politique de communication* complète portant sur ses finalités, les actions qui le composent, son mode de fonctionnement, ses moyens, ses résultats, etc. La loi elle-même impose que le comité d'entreprise ou d'établissement (ou sa commission formation si l'unité concernée compte plus de deux cents salariés) soit consulté annuellement à propos du plan de formation.

1.2 L'ingénierie de formation

Constituant « l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation » (Le Boterf, 1990, p. 31) ou encore l'« ensemble de démarches méthodologiques cohérentes qui s'appliquent à la conception de systèmes d'action et de dispositifs de formation pour atteindre l'objectif fixé » (AFNOR), l'ingénierie de formation est l'aboutissement méthodologique de l'idée de formation-investissement. Elle correspond à la démarche par laquelle un responsable de formation doit passer pour espérer être crédible comme gestionnaire à part entière. Par elle s'expriment la *rationalisation* et la *professionnalisation* de la formation dès les années 1980, annonçant l'invasion de la formation par la logique de la qualité qui, dans les années 1990, parachève la *banalisation* de la formation professionnelle comme pratique de gestion (voir Repères).

Repères — Approche qualité et formation

S'il est un indicateur permettant de comprendre que la formation professionnelle est devenue une pratique de gestion à part entière, c'est le développement, depuis la fin des années 1980, de la thématique de la qualité qui s'y est répandue dans le même temps qu'elle colonisait les autres champs de la gestion.

Cette thématique de la qualité en formation est axée sur la fiabilisation de la relation entre client et fournisseur. En effet, au-delà des relations internes entre services formation et utilisateurs, la formation est en France un gigantesque marché externe : il existait en 2009 15 447 organismes ayant la formation pour activité principale (Delort, 2011b). Mais plus encore, sur les 56 970 organismes existant en 2007 et qui réalisaient un chiffre d'affaires total de 10,3 milliards d'euros, 41 438 exerçaient la formation comme activité secondaire (Michun, Simon, Valette, 2010, p. 10). Il s'agit donc d'un marché à la fois énorme et très atomisé, où les outils de fiabilisation de la relation seront particulièrement bienvenus.

On peut en identifier deux déclinaisons principales :

Les normes

Deux catégories de normes peuvent être citées : les normes françaises (AFNOR) et les normes internationales (ISO).

Les normes AFNOR (Association française de normalisation) sont apparues en 1992 dans le champ de la formation. Élaborées par des professionnels du domaine de la formation, leur portée est « limitée » en ce sens qu'il s'agit surtout de définir des référentiels spécifiant des caractéristiques de produits ou services ou, plus largement, des méthodes. Spécifiquement centrées sur l'activité de formation, elles sont destinées à aider clients et fournisseurs à parler le même langage, à envisager les mêmes démarches méthodologiques, mais aussi à assurer une qualité constante des prestations en définissant des « bonnes » façons de procéder dans certains domaines sensibles de l'ingénierie de formation. Il en existe aujourd'hui sept dans le domaine de la formation : trois, très générales, explicitent d'une part la démarche de normalisation appliquée à la formation professionnelle par l'AFNOR, d'autre part la terminologie propre au champ de la formation (un document définit les soixante-douze termes les plus usuels du domaine et un second en explicite soixante-huit autres). Deux autres, plus spécifiquement destinées aux clients de la formation, sont avant tout méthodologiques et fournissent des méthodes pour élaborer un projet de formation ou un cahier des charges pour une demande de formation. Enfin, les deux dernières sont plutôt destinées aux prestataires de la formation (les fournisseurs). Elles traitent de la mise en forme de l'offre (en vue d'une expression claire de cette offre) et de la prestation de service en formation (en explicitant les caractéristiques d'une prestation de formation, ainsi que les moyens nécessaires à sa réalisation).

• • •

Les normes internationales sont principalement celles de l'*International Standard Organization* (ISO), qui relèvent d'une tout autre philosophie. Elles se veulent, en effet, universelles, c'est-à-dire applicables à tous les secteurs industriels, mais aussi aux services. Elles visent à minimiser les risques de dysfonctionnement dans une prestation grâce à la création et à l'application de procédures couvrant l'ensemble des processus de l'entreprise. La norme ISO 9001-2008 « Systèmes de management de la qualité – Exigences », très orientée sur le client et accordant davantage d'importance aux ressources humaines et au management, a remplacé les référentiels précédents. Ces normes reposent sur le principe de la certification par une tierce partie : un organisme extérieur – qui n'est pas l'ISO (en France, le plus important de ces organismes est l'AFAQ : Association française pour l'amélioration de la qualité) – vient auditer l'organisation concernée afin de voir si elle respecte bien les processus qu'elle a définis et écrits. La norme est structurée sur une approche processus et ses quatre grands chapitres (« Responsabilité de la direction », « Management des ressources », « Réalisation du produit », « Mesure, analyse et amélioration ») regroupent les vingt éléments de l'ancienne norme de 1994, parmi lesquels figurait la formation.

Cela signifie que toute entreprise qui souhaite obtenir une certification ISO 9001 doit adopter des procédures en matière de gestion de la formation (voir Faisandier, Soyer, 2007, chapitre « Auditer le système et le mettre en assurance qualité »). En effet, la rubrique 6.2.2 de la norme ISO 9001:2008, intitulée « Compétence, formation et sensibilisation » est formulée comme suit :

« L'organisme doit

a) déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit ;

b) de façon adaptée, pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour acquérir les compétences nécessaires ;

c) évaluer l'efficacité des actions entreprises ;

d) assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité ;

e) conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience. »

Autrement dit, une entreprise qui souhaite se faire certifier ISO 9001 (et l'on en connaît l'importance sur le plan commercial) ne peut pas faire l'impasse sur la formalisation et la professionnalisation de sa gestion de formation. Cela étant dit, ce qui est vrai pour les normes ISO l'est aussi pour des normes à caractère sectoriel (automobile, pharmacie, par exemple) qui, toutes, présentent des exigences en matière de formation.

Toutefois, une autre utilisation de la norme est possible : comme toute autre organisation, un prestataire de formation peut lui-même faire la preuve qu'il possède un système d'assurance qualité performant en obtenant la certification ISO 9001. Le premier à avoir obtenu une

telle certification, à l'époque de la précédente génération de normes, l'a décrochée en 1994 et cette démarche fait maintenant partie des stratégies commerciales classiques du monde de la formation, avec les avantages et les limites habituelles que présentent les normes ISO pour tous types d'activité. Plus rarement, un service formation d'entreprise peut lui-même obtenir une certification dans le cadre de la prestation à destination de ses clients internes ou s'il est lui-même prestataire sur le marché. Dans tous les cas, il s'agit de rassurer les « clients » grâce à l'adoption – et au respect – de règles de fonctionnement précises, fiabilisées et formalisées. Mais notons qu'en 2011, 32 % des services formation interrogés par le GARF (Gérard, 2011, p. 24) sont aujourd'hui certifiés sur la base de la norme ISO 9001:2008, le plus souvent dans le cadre d'une certification globale de l'entreprise (la certification autonome du service formation semble quasi inexistante).

Les labels

D'origines très diverses, ils connaissent eux aussi un certain nombre de limites, la principale étant que, la plupart du temps, ils sont délivrés par des organismes qui émanent du monde de la formation professionnelle continue lui-même. Ils sont donc plus ou moins exigeants et certains peuvent apparaître comme des démarches confinant à l'auto-certification ou la cooptation. Ils sont bien moins lourds en temps et en coût que les certifications ISO. Le plus connu est le certificat de qualification OPQF (Office professionnel de qualification des organismes de Formation, devenu en 2008 l'ISQ – *Intellectual Services Qualification* – http://www.opqf.com) qui revendique en 2008 la qualification de 16,3 % du marché de la formation professionnelle. Cela représente 851 organismes de formation et 507 cabinets de conseil en management, pour un chiffre d'affaires global en formation de 1,7 milliard d'euros (Arnoux, 2011). Fondé en 1994 par le principal syndicat professionnel de la formation (la Fédération de la formation professionnelle), le label OPQF propose une démarche fondée sur le remplissage par l'organisme demandeur d'un dossier le concernant et contenant des éléments administratifs et fonctionnels, pédagogiques et financiers. Ce dossier est ensuite examiné par une commission d'instruction rassemblant l'ensemble des instructeurs de l'ISQ après instruction administrative par l'un d'entre eux (qui est un professionnel de la formation s'engageant à respecter la confidentialité). La commission formule une proposition (acceptation, refus, report), mais c'est le comité de qualification (composé de représentants de prestataires, de clients et de l'État) qui décide en dernier ressort de l'attribution ou non du certificat de qualification (probatoire : un an ; professionnel : quatre ans), lequel engage ensuite l'organisme certifié à respecter le « Code de conduite professionnel » du groupement. Cette démarche ressemble énormément à celle que le Syntec Recrutement a initiée pour les cabinets de recrutement.

On peut aussi citer l'Institut de certification de la formation professionnelle et de la prestation de service intellectuel (http://www.certif-icpf.org), créé en 1995 sur la base d'un travail conjointement mené par l'AFNOR et par la Chambre syndicale des formateurs-consultants (CSFC). Celle-ci rassemble des personnes physiques exerçant dans le monde de la formation professionnelle continue, comme dirigeants, formateurs

salariés ou vacataires, etc. Ce sont donc des individus qui sont certifiés (et non des organismes), sur la base, là encore, d'un dossier. Celui-ci cherche surtout à vérifier si la personne demandeuse correspond aux critères de la norme européenne EN 45 013.

De ce fait, comme la plupart des pratiques de gestion (et en particulier la gestion des ressources humaines), la formation ainsi envisagée renvoie clairement au mode de raisonnement du « modèle rationnel de la décision » (voir chapitre 6) ou modèle de l'acteur unique (Lispe, 2005, pp. 628-632) : il s'agit bien d'une démarche d'optimisation articulée autour de quatre étapes : analyse/diagnostic → décision → mise en œuvre → contrôle/évaluation.

Déclinaison particulière de ce modèle, l'ingénierie de formation (voir figure 9.4) en partage les ambitions : elle va donc, pour les mener à bien, développer des techniques, des modes opératoires, des outils toujours plus nombreux et sophistiqués. Cela étant, le schéma d'ensemble de la figure 9.4 appelle quelques commentaires.

Tout d'abord, on constate, comme suggéré plus haut, que la démarche spécifique au domaine de la formation ne commence qu'au moment de l'étape de la décision (phase 5). Auparavant, et en particulier sur l'ensemble de la phase de diagnostic, on se préoccupe bien davantage de dresser un tableau d'ensemble de l'organisation, de ses forces et faiblesses, de ses dysfonctionnements, de ses dynamiques. Autrement dit, la formation n'est pas supposée être un acte isolé, mais s'intégrer dans une démarche planificatrice globale : elle s'envisage comme solution non pas *a priori* réservée à certains problèmes auxquels elle serait cantonnée, mais dans le cadre d'un outillage plus large dans lequel elle prendra – ou non – sa place en fonction des diagnostics dressés.

Pour en arriver à ce stade, la démarche repose fondamentalement sur un concept central : celui de besoin de formation, lequel renvoie au constat d'un écart entre une situation souhaitée et une situation actuelle. Outre que l'on s'inscrit bien ici dans une démarche de type besoins/ressources, on comprend bien que le cœur du modèle consiste bien à identifier ces deux situations (souhaitée et actuelle).

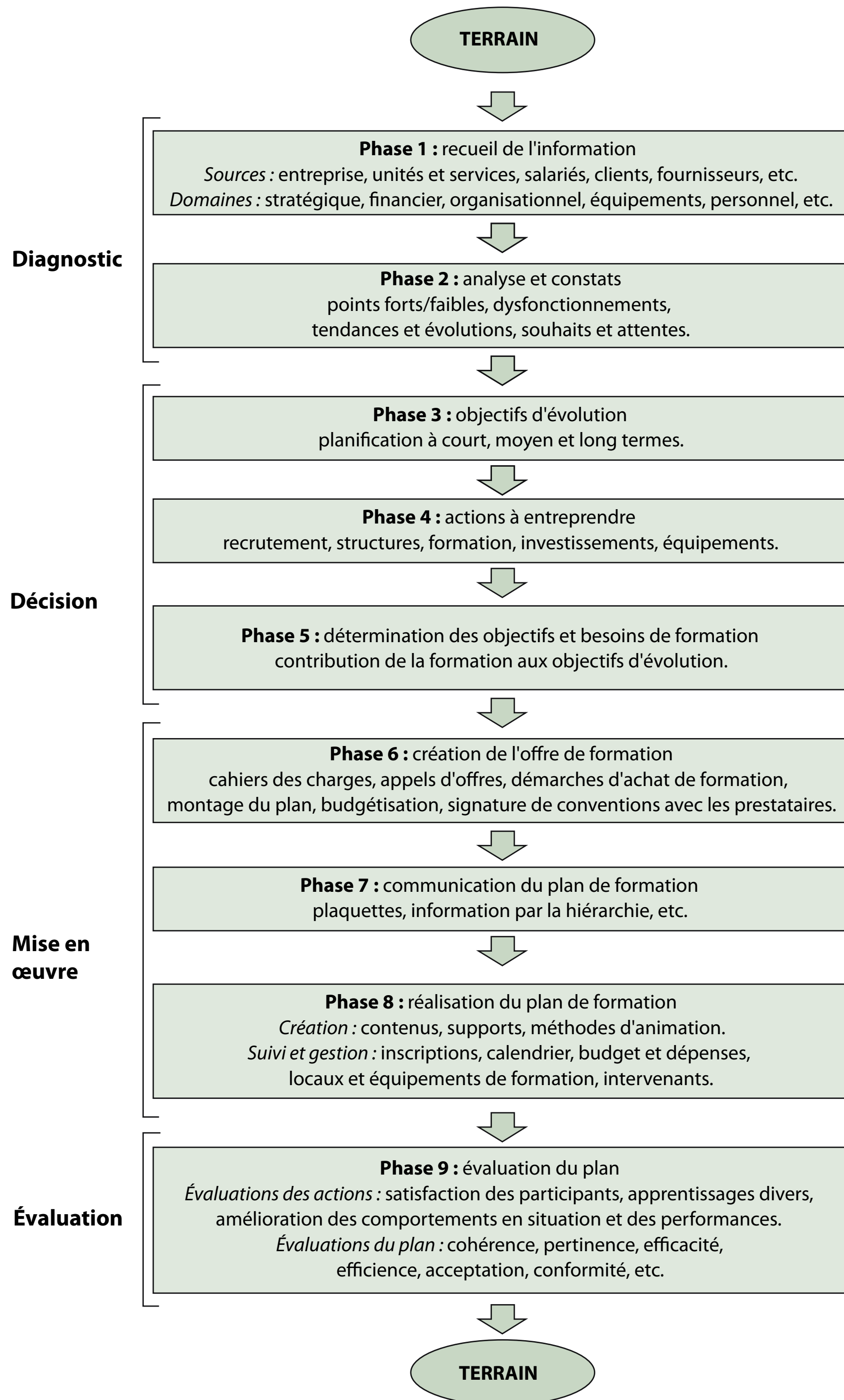


Figure 9.4 – La démarche d'ingénierie de formation

Du côté de la situation souhaitée, l'on trouvera des référentiels de tous ordres, sur lesquels l'ingénierie de formation devra impérativement s'appuyer, ces référentiels étant largement empruntés aux autres domaines de la gestion des ressources humaines (référentiels de compétences, de poste, de formation), mais aussi à la politique générale (plan stratégique), au contrôle de gestion ou encore au management de la qualité. Ceux-ci fixent des grandes orientations à partir de la phase 3 et les objectifs du plan de formation n'en seront donc que la déclinaison dans un champ spécifique.

Du côté de la situation actuelle, on trouvera évidemment des outils de mesure classiques empruntant là encore à la GRH (appréciation du personnel, bilan de compétences, *assessment center*, etc.), mais aussi à la gestion dans son ensemble (tableaux de bord de contrôle de gestion, audits qualité ou organisationnels, enquêtes de clientèle, etc.). Une telle approche de la gestion de la formation ne peut donc exister sans ces différents outils (dont la mise en place échappe en général au responsable de formation et dont la mise en œuvre relève souvent de l'encadrement). Là encore, ces diagnostics cherchent à identifier des besoins, des problèmes, des dysfonctions sans préjuger de la capacité de la formation à leur apporter ou non une réponse : le temps des solutions vient seulement après celui de l'analyse. Mais les besoins de formation peuvent également être identifiés au moyen de diagnostics spécifiques au domaine de la formation : enquêtes auprès des responsables de services ou d'unités, entretiens ou « questionnaires de besoins » auprès des salariés, réunions de titulaires d'un même emploi.

Un diagnostic si large et diversifié a pour but d'éviter deux écueils : chercher, à l'issue d'analyses trop restrictives et cloisonnées, à résoudre par la formation des problèmes auxquels elle apporte une réponse inappropriée ou, au contraire, ne pas penser à l'utiliser dans des situations où elle serait utile. Par exemple, chercher à résoudre les difficultés rencontrées par des cadres dans leur management d'équipe en organisant à leur intention un séminaire sur ce sujet n'aura aucun effet s'il s'avère que ce sont en réalité la centralisation de la décision et le peu de respect témoigné par la direction à ces cadres qui font problème.

Notre propos ici est de dire que la gestion de la formation ne saurait être autonome dès lors qu'elle cherche à s'inscrire dans une démarche de type « investissement » dotée d'une véritable ingénierie de formation. Elle dépend, pour son efficacité et son existence même, de la capacité de l'entreprise à développer une politique générale, un schéma directeur de gestion des ressources humaines et un bon développement des autres actes de gestion des ressources humaines (la gestion de formation dispose en fait de peu d'outils qui lui soient propres). Elle suppose aussi que ceux qui sont chargés de la formation connaissent ces données. Ces conditions ne sont pas sans rappeler celles qui présidaient dans le chapitre 4 à l'existence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines et ce n'est pas un hasard, car nous sommes ici dans le même cas de figure. Prétendre faire de la formation-investissement sans que ces conditions soient remplies est irréaliste et confine à la publicité mensongère. L'exemple de la société Textinet offre une illustration des difficultés que pose l'identification des « besoins » de formation dans une logique d'investissement.

EN PRATIQUE

La société Textinet

La société Textinet a engagé plus de 3 millions d'euros dans l'achat d'une chaîne de production de papier-toilette utilisant des technologies nouvelles pour l'entreprise (informatique industrielle, hydraulique, automatismes pour ne citer que les principales). La chaîne comprend une bobineuse, des emballeuses et des palettiseurs (qui permettent de conditionner les paquets de rouleaux en palettes, forme sous laquelle ils seront ensuite acheminés vers la grande distribution). Cet investissement a requis l'intervention du bureau des méthodes pour son implantation, de la direction de la fabrication pour la planification de sa montée en puissance, de la direction des ressources humaines pour la définition des nouveaux postes et de la direction de la formation pour la formation des opérateurs sélectionnés pour être affectés sur cette nouvelle ligne. Tout semble donc avoir été parfaitement prévu et la formation a bien été associée – parmi d'autres moyens – à la réussite de cet important projet.

Pourtant, lorsque la chaîne est installée et prête à entrer en service (il a fallu près de six mois pour l'implanter), après environ 400 heures de formation dispensées à chaque opérateur à la fois dans des disciplines fondamentales (mathématiques, pneumatique et automatismes) et sur la machine (ils ont pour ce faire été envoyés chez le fournisseur… en Italie), la plupart d'entre eux s'avèrent incapables de servir correctement sur la ligne et les arrêts de production se multiplient, ainsi que les casses matérielles sur des organes essentiels de la nouvelle ligne de production.

En effet, en étudiant de plus près le processus de mise en place de la nouvelle chaîne, on s'aperçoit que le besoin de formation n'a été étudié qu'une fois effectué le choix de la nouvelle installation. Or, un diagnostic initial tourné vers cette préoccupation aurait permis de se rendre compte que cet outil – certes le plus performant du marché – supposait un niveau de formation théorique très supérieur à celui des opérateurs (utilisant jusqu'alors des technologies plus simples et des équipements moins sophistiqués : l'entreprise a toujours recruté des autodidactes ayant au mieux un niveau CAP et privilégié la formation sur le tas) et à celui qu'ils pouvaient atteindre en si peu de temps. Il aurait peut-être mieux valu adopter une ingénierie concourante (c'est-à-dire dans un mode d'organisation de type projet) dans laquelle la direction des ressources humaines aurait été associée dès le début du projet et aurait pu effectuer les diagnostics pertinents dès le départ, quitte à orienter l'achat vers un autre type de matériel ou à débuter des formations de manière bien plus précoce si cela s'était finalement avéré possible et adapté.

Faute de quoi, des opérateurs détenteurs d'un baccalauréat professionnel ont dû être recrutés à l'extérieur ; l'entrée en service de la nouvelle unité a été retardée et les commandes signées n'ont pu être honorées ; les opérateurs initialement prévus pour la servir ont dû être reclassés sur les lignes existantes d'où ils avaient été retirés auparavant.

La vraie question que pose cet exemple est en réalité celle de la place reconnue à la direction des ressources humaines dans cette entreprise : la faire intervenir très tôt dans le processus plutôt qu'en aval aurait signifié qu'on lui concédait le pouvoir de peser réellement sur des décisions aussi importantes qu'un achat de matériel stratégique. Cela aurait aussi voulu dire qu'une véritable démarche d'anticipation de la formation était à l'œuvre : manifestement, l'entreprise n'en était pas encore là !

Cet exemple montre combien les idées de plan annuel de formation (dont on a pourtant constaté précédemment le caractère largement dominant dans les pratiques des entreprises françaises) ou de budget fixe sont inadaptées à la perspective de la formation-investissement. En effet, si l'on veut être conforme à l'idéal fixé par cette perspective, c'est l'objectif qui doit primer, plutôt que le respect scrupuleux d'un budget annuel ou d'un horizon déterminé par l'obligation légale. L'accompagnement d'évolutions générales de l'entreprise, qui courent généralement elles-mêmes sur plusieurs années, suppose l'établissement d'un plan pluriannuel de formation (ou « plan directeur ») fixant des objectifs à moyen terme que le plan annuel déclinera selon la conjoncture. Un budget calculé en fonction de celui de l'année précédente sera peut-être un indicateur de bonne gestion des coûts, mais sera totalement inadapté si les objectifs de l'année sont particulièrement lourds. Ainsi, Textinet a dû accroître son budget de 3,4 % à 5,2 % de sa masse salariale d'une année sur l'autre pour faire face correctement à la formation des opérateurs sur la nouvelle ligne, pour redescendre ensuite à 3,7 %. Le budget alloué annuellement n'est alors plus significatif, voire ne devrait surtout pas constituer un repère absolu de management de la politique de formation.

De même, un catalogue de formations a peu de chances de rencontrer les besoins du terrain s'il n'est pas élaboré en fonction des informations venues de ce même terrain : le responsable de la formation est, avant toute chose, dépendant de la richesse, de la diversité et de la qualité des données qu'il recueille en amont de la conception de l'offre destinée à ses « clients ».

On comprend aussi pourquoi la logique de la formation-investissement est *a priori* (sauf pour des formations dont seuls un ou deux salariés bénéficieront) peu propice à la formation inter-entreprises (ouverte à des salariés issus de plusieurs sociétés, par opposition à la formation intra-entreprise, spécifiquement construite pour une entreprise donnée). Une offre standardisée et destinée à attirer le plus grand nombre sera inévitablement moins facile à mettre au service des objectifs propres à une entreprise. Le même problème se pose pour la formation *externe*, c'est-à-dire réalisée essentiellement avec des moyens – animateurs, contenus, supports – qui ne sont pas ceux de l'entreprise. La formation *interne* pourra plus facilement épouser les objectifs spécifiques à une firme. En outre, si la formation est vraiment un outil au service de la stratégie, elle devient un atout concurrentiel dont il vaut mieux ne pas partager le secret ou le contenu avec ses compétiteurs : destinée à différencier l'entreprise, elle se fera de préférence en interne *et* en intra et sera conçue *sur mesure*.

1.3 L'ingénierie d'une action de formation

La démarche d'ingénierie qui vaut pour le plan de formation vaut également pour chaque action de formation : afin d'en rendre l'efficacité optimale, elle devra là encore être conçue et réalisée de la manière la plus cohérente possible, ce qui signifie l'adoption d'une méthodologie systématique (voir figure 9.5).

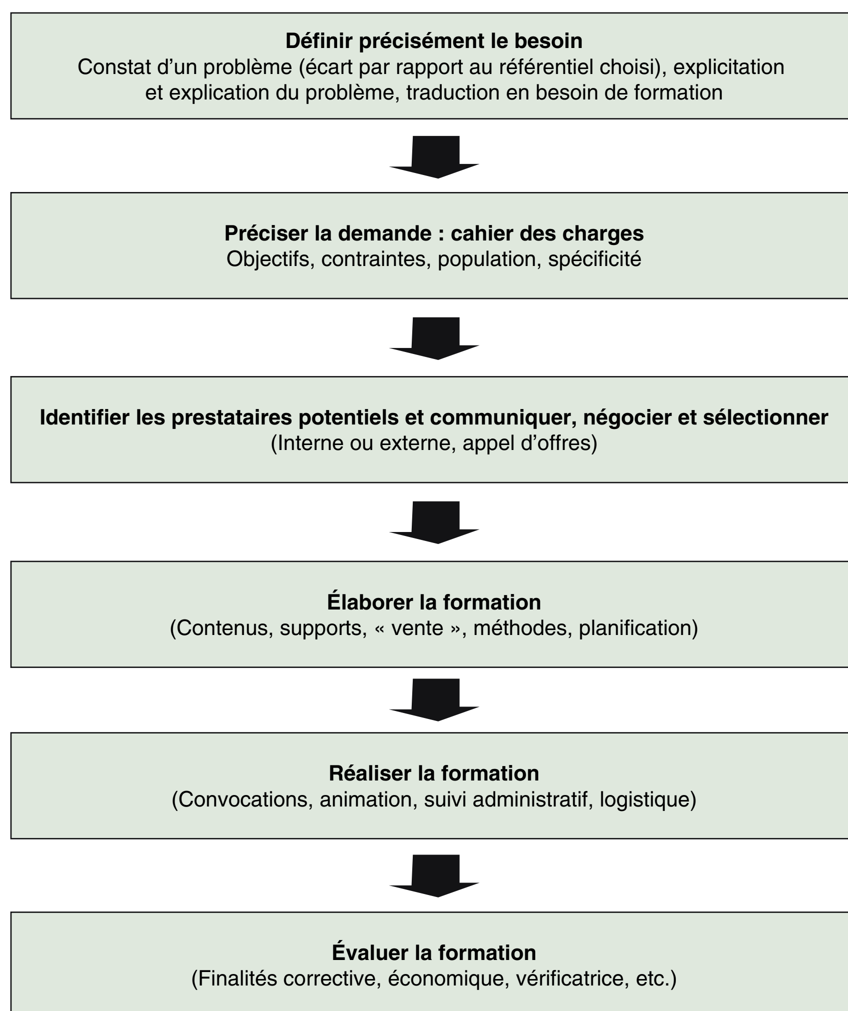


Figure 9.5 – L'ingénierie d'une action de formation

La *définition du besoin* de formation se fait, là encore, par mise en regard de la situation actuelle avec une situation souhaitée, cette mise en regard pouvant se faire à travers des référentiels très variés : performance ou compétences des salariés concernés, indicateurs de gestion ou de qualité d'un service, etc. Mais leur identification et surtout

leur mesure reste indispensable pour la conception ultérieure de l'action de formation. En effet, prétendre qu'il y a un dysfonctionnement sur une ligne de production suppose évidemment que l'on sache identifier la nature exacte de ce dysfonctionnement : s'agit-il de non-qualité, de perte dans le temps d'engagement des installations, de surconsommation de matière ? La formation ne sera évidemment pas la même selon la réponse. Mais identifier le problème avec précision constitue un préalable permettant ensuite de se demander si une formation peut constituer une solution possible : s'il s'agit d'un problème d'usure des machines ou de mauvaise qualité des matières premières, la formation n'y pourra pas grand-chose. De même, l'effort de formation engagé ne sera pas le même (en durée, en contenu, en intensité) si l'on souhaite faire passer le taux de non-qualité de 10 % à 3 % que s'il s'agit de le faire évoluer de 5 % à 3 %. Cette première phase d'identification du besoin se décompose donc en réalité en plusieurs sous-étapes : identification et mesure du problème, puis traduction du problème en besoin de formation.

La seconde phase, celle de la *formula*tion de la demande, est particulièrement importante. En effet, c'est seulement si l'on dispose d'une formulation très précise du besoin identifié à l'étape précédente que l'on sera en mesure de chercher ensuite une solution adaptée. Cette étape remplit exactement le même rôle que la définition de fonction et de profil dans le recrutement (chapitre 6) : comment rechercher et sélectionner correctement une offre de formation (un candidat) si l'on ne sait pas avec précision au départ ce que l'on recherche ? Et cela sera d'autant plus vrai que celui qui répondra au besoin de formation – formateur interne ou externe – n'est que très rarement celui qui l'émet. Ne connaissant pas le contexte, il a besoin pour construire sa réponse d'une formulation la plus précise possible des données qui risquent de peser sur l'orientation de la réponse. L'outil généralement utilisé est un *cahier des charges*, qui recense le plus méthodiquement possible les informations nécessaires à la construction de la réponse formation (voir Repères).

Repères — Le cahier des charges pour une action de formation

Quand rédiger un cahier des charges ?

Relativement lourde et coûteuse, la rédaction d'un cahier des charges n'est pas forcément à systématiser, mais elle sera particulièrement utile dans les situations suivantes :

– formation collective dans une entité (identifier le besoin au-delà des cas individuels) ;

– formation transversale à plusieurs entités (se mettre d'accord sur l'expression d'un besoin commun) ;

– recours à un organisme extérieur envisagé (lui donner accès à un contexte qu'il ne connaît pas) ;

– demande de formation floue (aide à la confrontation et à l'explicitation des points de vue).

• • •

Qui le rédige ?

Il s'agit la plupart du temps d'un travail collectif qui rassemble, grâce à des réunions ou des interviews :

– le (ou les) demandeur(s) (maître d'ouvrage) qui connaît sa demande, le contexte, la population concernée et les enjeux de l'action. Il peut par exemple s'agir de responsables d'unité ou même de dirigeants de l'organisation ;

– le responsable de formation (maître d'œuvre) qui sait analyser une demande et la retraduire dans un langage qui parlera à des professionnels du domaine de la formation, définir des objectifs de formation, relativiser la situation (il lui est extérieur) ;

– un acteur du domaine concerné (parfois) qui connaît le langage spécifique à ce champ (traduction), l'état des pratiques (orientation de la demande).

Comment est-il rédigé ?

Sa rédaction est la plus synthétique possible et contient des rubriques systématiques qui constituent autant de questions à se poser. Pour être intelligible à des acteurs extérieurs, il évite autant que possible le jargon propre à l'entreprise ou au service concerné. Il doit impérativement être validé par le ou les demandeurs, même s'il est rédigé concrètement par le responsable de la formation. Il évite de donner trop de précisions ou de contraintes dans le domaine strictement pédagogique car cela constitue *a priori* le domaine de compétences et la zone d'autonomie du professionnel de la formation.

Quelles rubriques ?

Sans vouloir être exhaustif, voici une trame possible de cahier des charges, librement inspirée de la norme AFNOR :

1. Quelle entreprise ?

Présentation de l'entreprise (effectifs, métiers, objectifs, projets), identification du décideur et du demandeur (ce ne sont pas forcément les mêmes), évolution prévue des emplois.

2. Quelles attentes ?

Les domaines de formation visés, les objectifs de l'entreprise en termes d'acquisition de compétences, les contenus de formation exigés par l'entreprise (surtout si les demandeurs ont formulé des « passages obligés »), les délais de réponse accordés aux prestataires internes ou externes.

Éventuellement : le budget consacré à cette formation (le donner risque d'induire les réponses et d'accroître leur caractère stéréotypé ; ne pas le donner expose à des réponses irréalistes au regard des contraintes de l'entreprise)

3. Quels salariés concernés ?

Les fonctions qu'ils occupent (dénomination et principales missions), leur niveau hiérarchique et leur parcours dans l'entreprise (ont-ils commencé dans d'autres fonctions, sont-ils issus de la promotion interne ?).

Leur âge, leur expérience et leur niveau de compétences.

Leur niveau de formation initiale (un autodidacte, même cadre, n'aura pas la même manière d'approcher les problèmes qu'un jeune diplômé de master).

Effectifs concernés par la formation et existence d'une éventuelle sélection parmi les salariés.

Les réticences éventuelles des salariés vis-à-vis de ce type de formation et leur historique en termes de formations antérieures (cela ne sert à rien de refaire à l'identique ce qu'ils ont déjà suivi et les niveaux peuvent être hétérogènes selon ces parcours).

4. Quel cadre d'intervention ?

Quelle communication est envisagée sur la formation auprès des personnes concernées ?

Y a-t-il des contraintes de déroulement (méthodes pédagogiques souhaitées, supports de formation exigés, rythme de la formation, lieu, horaires, etc.) ?

Quelles ressources l'entreprise met-elle à disposition (lieu, moyens techniques, exemples de situations, logistique, facilités de restauration, etc.) ?

L'entreprise souhaite-t-elle la mise en place de dispositifs d'évaluation (des stagiaires, de la formation) spécifiques ?

5. Quels résultats ?

Les impacts attendus de la formation dans l'organisation (voir la situation souhaitée : amélioration de performances ou d'indicateurs, etc.)

Les savoirs ou savoir-faire attendus de la formation (ce que l'on appelle classiquement les « objectifs d'apprentissage », formulés sous le mode générique : « à l'issue de la formation, les participants devront savoir…, savoir faire… »).

La troisième étape est celle où, connaissant bien son besoin, l'entreprise est à même de savoir si elle peut trouver des réponses en interne (auprès de cadres disposés à faire de la formation et maîtrisant les domaines concernés, dans son centre interne de formation) ou au contraire en externe. Cette étape ressemble là encore fortement à l'identification des moyens de recrutement : c'est une fois que l'on sait ce que l'on recherche comme formation (ou comme candidat) que l'on peut se demander quel opérateur (local/national, généraliste/spécialisé, privé/public) pourra y répondre. L'identification des prestataires potentiels suppose une bonne connaissance du marché des prestataires de formation, qui constitue l'une des activités clés d'un responsable de formation. En cas de recours au marché externe, et surtout s'il s'agit d'actions importantes, l'entreprise engagera une procédure d'appel d'offres : le cahier des charges sera alors communiqué de manière ouverte (publication) ou restrictive (envoi à des organismes présélectionnés pour éviter l'afflux de propositions). Les propositions de formation reçues seront ensuite analysées grâce à une grille de critères prédéterminée (elle peut avoir été construite *ad hoc* ou être

celle habituellement utilisée pour les achats de l'entreprise). Les propositions qui passent cette étape font souvent l'objet d'une présentation orale aux demandeurs afin de les affiner, de répondre aux interrogations qu'elles suscitent et, enfin, de sélectionner celle qui sera finalement retenue. Il s'agit donc là encore d'une procédure relativement lourde, donc difficile à généraliser pour toutes les actions de formation. Elle pourra être menée par le responsable formation ou, parfois, par les responsables des achats : les démarches d'assurance-qualité tendent en effet à considérer l'achat de formation (El Makki *et al.*, 2005) au même titre que toute autre forme d'achat effectué par l'entreprise, donc passible des mêmes procédures qui échapperont alors partiellement au responsable de la formation. Néanmoins, l'achat de formation – sauf dans les grandes entreprises – reste majoritairement l'apanage des directions de formation, contrairement à ce que l'on anticipait au début des années 2000. En effet, « l'achat de prestations intellectuelles est très différent de l'achat de matériel, et les directions spécialisées [dans les achats] n'étaient pas toujours très pertinentes dans leur approche. Lorsque l'attribution leur a été maintenue, une évolution très nette s'est faite dans les relations entre direction des achats et direction de la formation : l'une enrichissant l'autre de sa compétence. » (Gérard, 2011, p. 25)

La quatrième étape (élaboration de la formation) et la cinquième (réalisation de la formation) constituent principalement le domaine du formateur et nous ne les développerons donc pas ici car tel n'est pas notre objet. Mentionnons simplement le fait que la réalisation de la formation constitue également une étape très lourde sur les plans logistique et administratif. En effet, il faut inscrire les salariés à la formation, leur envoyer leur convocation (lieu, dates, horaires, etc.), enregistrer les présences (pour pouvoir imputer les salaires à la formation), s'assurer que les supports de formation sont prêts et disponibles, réserver/louer un local ou du matériel, s'assurer des prestations indispensables au déroulement de la formation (réservations d'hôtel, de repas, de collations), etc.

La sixième étape se déroule après la formation et consiste en l'évaluation de l'action menée. Cette évaluation, dont nous reparlerons dans le paragraphe 2.1, aura un contenu et des méthodes différents si elle est orientée vers la conformité (tout s'est déroulé comme cela était prévu) et/ou vers la performance économique (la formation a généré un retour sur investissement) et/ou l'amélioration (des dysfonctions sont apparues, que l'on souhaite éliminer pour l'avenir).

2 Les difficultés et limites de cette approche

Comme on peut le constater, la démarche d'ingénierie (du plan ou de l'action) de formation est bien connue et ses principales étapes sont clairement identifiées. Pour autant, nous avions déjà pu remarquer en section 1 que les entreprises ne pratiquent pas aussi massivement que l'on pourrait s'y attendre la démarche d'ingénierie. Nous avions notamment pu relever la faiblesse de leurs anticipations en matière de formation, faiblesse qui s'accommode mal de l'ingénierie telle que nous venons de la caractériser.

Le rappel de quelques enquêtes va nous montrer encore un peu plus que l'ingénierie de formation reste relativement peu présente dans les entreprises françaises (voir Repères).

Repères — Les pratiques des entreprises françaises en matière d'ingénierie

Les besoins de formation

Selon l'enquête publiée en 2006 par l'AFDEC, ils sont déterminés à partir :

– des demandes directes de l'encadrement (22 %) ;

– de la consolidation des entretiens individuels (20,7 %) ;

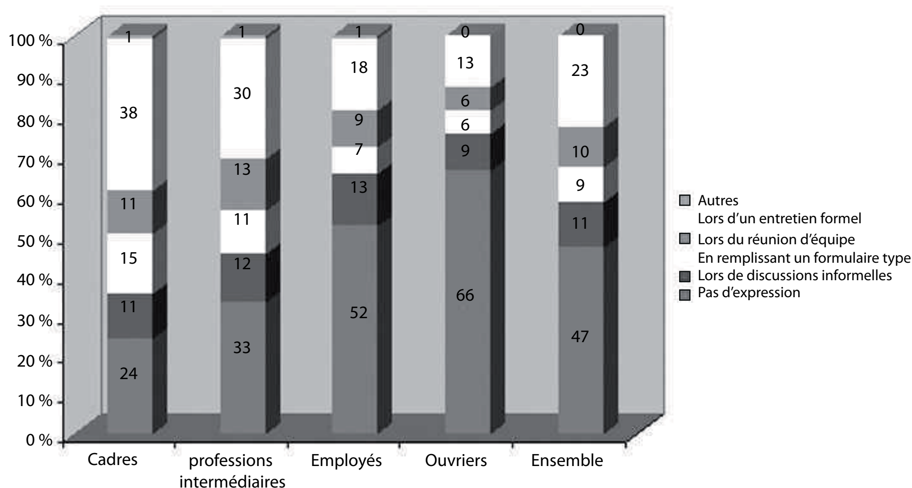
– des demandes individuelles directes (25,1 %) ;

– d'enquêtes directes menées auprès des collaborateurs du service (8,6 %) ;

– de la connaissance de l'encadrement du niveau de compétences des collaborateurs et des besoins en poste de travail (23,3 %).

Ce qui est frappant ici, c'est que la plupart des besoins pris en compte émanent soit directement des individus, soit de leur hiérarchie directe : tout se passe à l'échelle micro (individu ou service) et le niveau de l'entreprise et de ses grands projets stratégiques à long terme apparaît peu. Pour les rédacteurs de l'enquête, ce constat renforce l'ancrage dans l'immédiateté du rôle des cadres vis-à-vis de la formation.

Les salariés expriment leurs besoins (Lambert, Marion-Vernoux, Sigot, 2009, p. 23) :



Source : FC 2006, Entreprises privées de dix salariés et plus.

De même, quand on scrute les modalités de recueil des besoins de formation, il s'avère que d'une part ce recueil est loin d'être systématique même quand il existe dans l'entreprise et que d'autre part il ne touche pas de la même manière les différentes catégories socioprofessionnelles : les cadres sont favorisés à la fois pour le taux de recueil et pour sa forme, davantage individualisée et formalisée. Il s'avère également (Gérard, 2011, p. 31) que 53 % des répondants à l'enquête du GARF avouent que les prérequis avant l'entrée en formation ne sont jamais ou sont très rarement évalués (47 % disent qu'ils le sont au contraire « généralement »). Cela veut dire d'une part que l'adaptation de la formation au niveau de ses bénéficiaires n'est pas garantie et d'autre part que l'évaluation des effets de la formation ne sera pas aisée faute de connaître la situation antérieure à la formation.

Suivi de la formation

Selon l'AFDEC (2006), les salariés revenant de formation sont peu accompagnés dans la mise en œuvre des connaissances acquises : 35 % ne bénéficient jamais d'un plan de mise en œuvre planifié (sous forme de tutorat, d'aménagement de temps destiné à s'exercer, de conseils), 41 % en bénéficient parfois, 17 % régulièrement et 7 % systématiquement. Ce sont les très petites entreprises qui, étonnamment, aménagent le plus souvent ce type de plan, peut-être parce qu'elles forment surtout des individus en vue de besoins très concrets et immédiats (d'où une mise en œuvre effective beaucoup plus fréquente).

En outre, 63 % des répondants déclarent que l'encadrement n'a pas une mission formalisée d'accompagnement des salariés dans la mise en œuvre de leurs acquis : parce que ce n'est pas dans la culture de l'entreprise (29,6 %), en raison du manque de formation et de compétence de l'encadrement dans ce domaine (22,4 %), par manque de temps (35 %) ou parce que cette mission est habituellement dévolue à l'organisme qui a assuré la formation (7,9 %).

Il existe donc une coupure entre la formation et le travail proprement dit, ce qui pose clairement le problème de l'évaluation des apports de la formation pour l'entreprise et pour le salarié : comment est-elle possible et comment peut-elle être satisfaisante en l'absence de ce suivi ?

L'évaluation de la formation

L'entreprise mesure…	Toujours ou souvent	Occasionnellement	Jamais	Ne sait pas
La satisfaction des formés	46 %	18 %	34 %	2 %
L'acquisition des compétences	37 %	19 %	42 %	2 %
La performance ou les comportements des formés	41 %	20 %	37 %	2 %
L'impact sur la performance collective	14 %	12 %	70 %	4 %

Source : Enquête européenne CVTS 3 (2005) – Champ des entreprises formatrices françaises de dix salariés et plus.

• • •

Les chiffres qui précèdent, issus des travaux du CEREQ (Lambert, Marion-Vernoux, Sigot, 2009, p. 79), sont largement fondés sur le modèle de Kirkpatrick (1967) qui distingue quatre niveaux possibles d'évaluation des effets de la formation. Ils mettent en évidence la difficulté des entreprises formatrices à évaluer les effets organisationnels de la formation, c'est-à-dire son impact sur les résultats organisationnels.

Selon l'AFDEC (2006), plus de la moitié des entreprises (50,4 % pour être exact) ne réalise aucune évaluation particulière à l'issue des formations. Quand elle existe, elle est relativement peu formalisée et plutôt centrée sur la perception du salarié :

L'entreprise…	Toujours	Parfois	Jamais	Ne sait pas
… évalue à moyen terme les résultats opérationnels	39,5 %	43,8 %	11,2 %	5,4 %
…évalue l'encadrement sur le suivi réalisé et la mise en œuvre des acquis des collaborateurs	23,9 %	42,4 %	27,5 %	6,2 %
… demande au formé un retour d'information sur la formation reçue	71,1 %	24,2 %	1,4 %	3,2 %

Là encore, ce sont surtout les très petites entreprises qui sont les plus nombreuses à évaluer systématiquement les résultats à moyen terme (51 % le font contre seulement 40 % de l'ensemble des entreprises).

Enfin, quand l'évaluation existe, elle tend trop fréquemment à confondre satisfaction du formé et efficacité de la formation et l'évaluation de l'atteinte des objectifs pédagogiques est surtout le fait des grosses firmes puisque 54 % des entreprises de plus de 2000 salariés l'exigent systématiquement. Mais l'enquête conclut au fait que « l'évaluation est largement défaillante » et s'étonne de la faible implication de l'encadrement dans cette tâche. « En définitive, lorsqu'elle est pratiquée, l'évaluation se résume à un entretien avec le stagiaire à son retour de formation et/ou à une demande d'évaluation à chaud. Comme précédemment, la notion de planification est rarement intégrée, la mesure de la mise en œuvre des connaissances étant peu anticipée » (AFDEC, 2006, p. 14). C'est ce que confirme l'Observatoire CEGOS (2008, p. 22) qui note que les outils d'évaluation de la formation restent centrés sur la satisfaction du salarié :

Avez-vous mis en place des outils…	Pourcentage des répondants (403 DRH ou responsables de formation)
D'évaluation de la qualité des prestations de formation	78 %
D'évaluation du transfert des acquis de formation en situation de travail	38 %
D'évaluation de l'impact de la formation sur les résultats opérationnels	27 %
D'évaluation du retour sur investissement formation	19 %

Au-delà du constat, nous aimerions citer quelques-unes des explications habituellement apportées (Collectif, 2003) à ce développement mitigé de l'ingénierie de formation. Les premières (§ 2.1) tiennent au fait que la notion d'investissement n'est pas facilement applicable à la formation. Les secondes (§ 2.2) tiennent au fait que la grande limite de l'approche « ingénierie » consiste précisément en une vision de la décision – le modèle de l'acteur unique – qui mésestime l'existence d'acteurs multiples au sein des organisations.

2.1 L'extrême fragilité de la notion d'investissement appliquée à la formation

En effet, si la formation a été crédibilisée au sein des entreprises par son avènement au rang d'investissement malgré de fréquentes remises en cause en période de crise (Checcaglini, Marion-Vernoux, 2009) qu'elle pourrait pourtant aider à surmonter, il ne faut pas pour autant méconnaître l'incapacité d'une telle approche à embrasser totalement ce qui reste avant tout un processus éducatif et un enjeu organisationnel. Si la formation doit être un investissement, elle constitue néanmoins un investissement intellectuel (Caspar, Afriat, 1988) et, à ce titre, ne saurait se confondre avec la figure habituelle de l'investissement matériel et tangible.

Sur le plan conceptuel, assimiler la formation à un investissement conduit à quelques impasses difficiles à surmonter qui peuvent engendrer un certain nombre d'effets pervers très pratiques. Par exemple, un investissement, sur le plan comptable, s'inscrit à l'actif du bilan de l'entreprise. Or, la formation est une charge sur le plan comptable, et appartient en fait à ceux qui l'ont reçue (Rafinon, 1988) : s'ils quittent l'entreprise, elle aussi. D'où la tentation pour des entreprises ayant « investi » en formation sur des salariés de vouloir les conserver en leur faisant signer des clauses de dédit-formation.

De même, la formation n'est pas en soi un bien productif (contrairement aux investissements classiques tels que les machines) car elle passe par la médiation des personnes. Celles-ci doivent être capables et accepter d'utiliser les compétences potentielles acquises, le faire dans la production et cette dernière doit créer des conditions favorables à la mobilisation de ces compétences. La formation n'est pas *par nature* un investissement : elle ne l'est que sous certaines conditions difficiles à identifier et à combiner car elles vont de l'existence d'une GPEC à la motivation des salariés, en passant par l'évaluation de leur capacité d'apprentissage ou l'étroitesse de la relation entre emploi et formation reçue (Lamoure, 1995 ; Tanguy, 1986). Si un salarié reçoit une formation aux automatismes et que son poste – pour des raisons de temps ou de décalage entre poste occupé et formation – ne permet pas sa mise en œuvre (ou partiellement, ou seulement dans un avenir hypothétique), on ne saurait parler d'investissement. Ainsi 18 % des salariés interrogés par le CEREQ en 2006 (Lambert, Marion-Vernoux, Sigot, 2009, p. 81) déclarent-ils ne pas du tout avoir mis en application dans leur travail ce qu'ils ont appris en formation : 65 % d'entre eux n'en ont pas eu l'occasion ; 12 % estiment que la formation reçue n'a rien à voir avec leur travail ; 8 % n'en ont pas encore eu le temps.

Une telle analyse pourrait amener à penser qu'une entreprise n'aurait surtout pas intérêt à « investir » sur certains salariés, ce qui risque de hâter leur exclusion (Caspar, Meignant, 1988, pp. 17-19) et de diminuer leur « employabilité ». À quoi bon, en effet, investir sur des salariés de plus de cinquante ans, sur des femmes en âge d'avoir des enfants, sur des salariés faiblement qualifiés ou n'occupant pas des postes « stratégiques », sur des travailleurs handicapés, à temps partiel ou en contrat à durée déterminée ? Toutes les statistiques disponibles confirment un accès à la formation plus faible pour ces populations.

Mais la métaphore de l'investissement pose aussi des difficultés d'ordre technique ou pratique, difficultés que nous avions volontairement passées sous silence dans le paragraphe 1, mais sur lesquelles nous aimerions maintenant revenir.

Ainsi est-il difficile de recueillir l'information préalable nécessaire à l'établissement du diagnostic qui permettra d'établir les besoins en formation, et ce, pour plusieurs raisons : d'abord, parce que le responsable de formation n'est pas nécessairement en position suffisamment établie et légitime dans l'organisation pour accéder à toute l'information indispensable. Ensuite, parce que le fait même de parler d'investissement suppose que l'on soit capable de repérer des « besoins » et, sur leur base, de formuler des *objectifs* clairs. Or la consultation des responsables d'unités, des dirigeants, des salariés, des clients, etc., suppose l'utilisation de méthodes de recueil différentes (donc une multiplication des moyens et du temps nécessaires : Lapointe, 1992). Et faire exprimer des *besoins de formation* à chacun de ces acteurs est un exercice périlleux.

Repères — Qu'est-ce qu'un besoin en formation ?

Un salarié qui dit : « J'ai besoin d'une formation en anglais » peut avoir *envie* de cette formation (parce que la compétence linguistique est valorisante, parce qu'il souhaite suivre le même stage que ses collègues, parce que son supérieur admire la culture anglo-saxonne, parce qu'il prépare ses prochaines vacances aux États-Unis, etc.), mais sans en avoir besoin pour son travail ou même pour un futur poste.

De même, un chef de service qui estime : « Mes subordonnés ont besoin d'une formation à la communication » peut très bien reporter sur eux son propre problème dans ce domaine, avoir suivi un stage de ce type et l'avoir tellement apprécié qu'il estime que chacun se doit de vivre la même expérience, vouloir être à la pointe du management vis-à-vis de ses collègues, etc.

Le responsable de formation qui a fini par programmer une formation sur les automatismes sous l'insistance du directeur de la production est très embêté : de désistements en reports, il n'a plus que trois stagiaires pour la semaine prochaine. Ouvrir le stage dans ces conditions est économiquement catastrophique et il lui va falloir chercher à « remplir » à tout prix la session s'il ne veut pas se voir reprocher sa gestion dispendieuse. Il va donc faire du « rabattage » auprès des chefs d'atelier qu'il connaît et proposer la formation au tout-venant.

•••

Guy Le Boterf (1990, p. 33) affirme : « Les besoins de formation n'existent pas "en soi". Ils constituent des "écarts" qu'il faut identifier et analyser par rapport aux situations concrètes ou aux référentiels qui sont à leur origine (dysfonctionnements, projets, évolutions des métiers et des contenus des emplois, évolutions culturelles). » Pour cette raison, nous préférons parler d'objectifs plutôt que de « besoins ».

Pour convertir tous ces « besoins » en *objectifs de formation*, un long travail d'analyse doit s'engager afin de confronter les « demandes » et les « envies » exprimées avec des référentiels plus objectivants.

En outre, il n'est pas toujours aisé d'impliquer les acteurs de l'entreprise dans ce travail de recueil des besoins et de construction de l'offre de formation. Prenons l'exemple de la hiérarchie. Compte tenu de leur charge de travail, les responsables d'unité ont du mal à respecter les délais de remise de leurs besoins (et d'autant plus s'ils ne sont pas convaincus de l'intérêt de la formation). L'exploitation des entretiens d'appréciation destinés, entre autres, à l'élaboration des plans de formation individuels, se révèle souvent illusoire : par manque de temps et de moyens à consacrer au dépouillement, du fait de l'imprécision ou des différences de formulation entre individus, il est difficile de savoir si le stage de « programmation pour débutants » demandé par l'un est vraiment différent ou proche du « Programmation en C ++ » souhaité par l'autre. L'inventaire résultant de l'addition des « besoins » formulés par l'ensemble des responsables est souvent très atomisé, si bien qu'il est difficile d'en tenir compte (sauf à vouloir organiser une formation différente pour chaque salarié). Dans ces conditions, il est difficile d'éviter l'« effet catalogue » qui s'avère *in fine* la seule solution viable. L'expression des besoins est alors canalisée et orientée : le responsable de la formation émet, sur la base de ce qui s'est fait les années précédentes et des éléments de diagnostic déjà en sa possession, un catalogue recensant un certain nombre d'actions de formation et les responsables sont appelés à exprimer leurs besoins à partir de cette liste.

La notion d'investissement comporte également une dimension financière non négligeable. En effet, un investissement a toujours un coût et il doit engendrer un « retour sur investissement ». Le terme d'investissement crée donc une attente de quantification (peut-être excessive), car la seule façon de justifier un investissement et de montrer qu'il a été rentable est de mettre en évidence un rapport favorable entre les sommes dépensées et les résultats obtenus, ce qui suppose donc que l'on puisse chiffrer ces deux éléments.

Or, le chiffrage des dépenses de formation (comme celles du recrutement), c'est-à-dire de l'investissement initial, se heurte à un certain nombre de difficultés (voir l'exemple de la BNAC). Les coûts à prendre en compte sont, en effet, multiples et il est difficile de n'en oublier aucun. De plus, certains d'entre eux sont cachés et difficilement chiffrables (comme, par exemple, les dysfonctionnements engendrés dans les services par la formation elle-même ou les coûts de fonctionnement administratifs). Enfin, on peut se demander si des

coûts tels que les dépenses de fonctionnement, de par leur caractère habituel et récurrent, méritent vraiment de figurer au titre d'un « investissement » renvoyant par essence à l'idée d'un objectif bien défini et clairement circonscrit dans le temps.

EN PRATIQUE

Les coûts d'une action de formation à la BNAC

La Banque normande des artisans et commerçants a mis en place, pour dix cadres de son réseau d'agences venus de toute la Seine-Maritime, un séminaire résidentiel de trois jours (à l'hôtel du Bord de Seine, qui offre des prestations complètes : restauration, hébergement, salles et matériel pédagogique) sur le thème du management d'équipe. Elle a choisi pour cela un nouveau partenaire, le cabinet Proform', qui était le seul à offrir les méthodes pédagogiques demandées par le responsable de formation : apports théoriques, simulations vidéo, autodiagnostics, exercices et cas tirés de situations de la banque, assistance individuelle postérieure à la session. Pour cette action, relativement simple et classique, on peut lister les coûts suivants (typologie empruntée à Le Boterf, 1990, p. 169) :

- **coûts pédagogiques** : coûts de recherche et de sélection du prestataire (recueil et analyse des besoins des participants, rédaction du cahier des charges, rencontres avec les différents prestataires candidats, établissement de la convention de formation), honoraires du cabinet Proform', temps passé par les personnels internes de formation à recueillir les données et à élaborer les exercices tirés de la vie de l'entreprise, reprographie des supports de la formation, DVD ou clé USB remis aux participants (enregistrement de leurs prestations), location d'un ensemble vidéo (enregistrement et lecture des simulations et mises en situation) ;
- **coûts liés aux participants** : salaires et charges sur trois jours (la formation constitue bien un détour de production), coût des dysfonctionnements créés par leur absence dans leurs agences respectives ;
- **coûts de fonctionnement** : frais de déplacement, d'hébergement et de restauration des participants, coûts d'administration de l'action de formation (communication, gestion des inscriptions, convocations, etc.) ;
- **coûts d'investissement et d'entretien** : ils sont ici inexistants car la formation ne se déroule pas dans des locaux ou avec du matériel appartenant à la banque.

Le retour sur investissement d'une action de formation n'est pas plus facile à cerner, et ce pour de multiples raisons.

Tout d'abord, l'« effet de la formation sur l'entreprise » (Sainsaulieu, 1981) est loin de se réduire aux seules conséquences mesurables qui en sont attendues. Elle a des impacts positifs ou négatifs de tous ordres : création d'apprentissages collectifs de

comportements, de normes autant que de compétences, effets sur le système social de l'entreprise et les rapports internes (création de réseaux entre individus, modification des rapports de forces dans l'entreprise par l'action de certains acteurs sur les contenus et les savoirs, etc.), remotivation des salariés par les perspectives ou la sortie du quotidien qu'elle leur offre. Tous ces effets ne sont pas mesurables, ni même perceptibles.

De plus, qui dit investissement dit risque : le retour sur investissement relève nécessairement du pari et n'a jamais aucun caractère de certitude. L'investissement en formation présente quant à lui une incertitude supplémentaire : à quel terme doit-on chercher à l'évaluer ? Autrement dit, quand peut-on être sûr qu'une formation a donné tous ses résultats, tous ses effets, et que le moment est venu d'en dresser le bilan ? Il est impossible d'apporter une réponse universelle à ces questions. Car tous les individus n'assimilent pas au même rythme les mêmes contenus ; la mise en œuvre des savoirs acquis dans une formation prend nécessairement plus ou moins de temps selon les modifications dans le contenu des postes, dans l'organisation ou les équipements qu'elle requiert ; certains changements de comportements (communication, respect des consignes de sécurité) ne sont pas immédiatement observables et ne donnent pas sur-le-champ des résultats tangibles.

Cela nous ramène à la question de l'*évaluation des actions de formation*. Comme on l'a déjà dit, celle-ci comporte plusieurs niveaux et moments très différents. On peut en effet évaluer :

- la *satisfaction* des stagiaires (à très court terme : à l'issue de la formation) ;
- l'atteinte des objectifs pédagogiques, c'est-à-dire les *acquis* des apprenants à l'issue de la formation ;
- leurs *changements de comportements ou d'attitude* suite à une formation (mise en œuvre à moyen terme) ;
- l'impact organisationnel ou *accroissement de performances* dont leur unité ou leur propre activité a bénéficié (effets à long terme sur l'entreprise).

Encore ne s'agit-il pas là d'une liste exhaustive des critères possibles pour évaluer une action de formation (Pain, 1992 ; Le Louarn, Wils, 2001). En outre, cette question doit être reconsidérée à la lumière des tendances actuelles des entreprises françaises. Si, comme on l'a vu, la plupart des formations s'inscrivent dans une logique de court terme et sont directement articulées sur des objectifs d'exploitation immédiate, il n'est plus vraiment pertinent de parler d'investissement, ni d'évaluer les effets à moyen ou long terme de la formation, puisqu'ils n'intéressent pas nécessairement les entreprises et sont également les plus difficiles à saisir.

La pluralité des niveaux possibles d'évaluation des formations soulève une autre question fondamentale : s'il est si difficile et complexe d'évaluer de façon exhaustive l'ensemble des effets d'une formation, est-il *pertinent* de chercher à évaluer ? Faut-il consacrer un temps et un argent plus importants que ceux que l'on peut espérer gagner grâce aux améliorations apportées suite à un tel bilan ? Toute évaluation a elle-même un

coût et devient (sur un strict plan économique) non pertinente dès lors que les dépenses à engager pour la mener excèdent les profits qu'elle permet de réaliser. Cela est en particulier vrai pour une action aussi complexe que l'est la formation. Peut-être est-ce une des raisons pour lesquelles – malgré la progression des techniques disponibles – nombre d'entreprises continuent de se contenter d'une évaluation « à chaud » (immédiatement après l'action) de la seule satisfaction des formés ? Peu coûteuse, cette modalité de contrôle apporte un maximum d'informations sur le déroulement et la perception de l'action menée et sa pertinence est rarement remise en cause.

Un dérapage vers une conception purement budgétaire et minimaliste de l'évaluation serait certes tentant pour une entreprise qui ne penserait qu'en termes d'efficacité de la formation, en tant qu'investissement, et qui oublierait que l'évaluation peut être indispensable sous des versions plus sophistiquées et pour des raisons qualitatives, par exemple dans le cadre d'une logique compétence supposant une validation et une évaluation des acquis de la formation.

Enfin, une autre raison fondamentale s'oppose à une véritable évaluation de la formation, et surtout de ses résultats : même si l'on sait clairement ce que l'on souhaite évaluer, même si l'on en a les moyens financiers et les compétences techniques, on ne sait jamais quel est l'impact exact de la formation sur ce que l'on mesure (voir l'exemple de la SGAR). Autrement dit, pour être sûr que les résultats enregistrés sont bien imputables à la formation, il faudrait que leur mesure se fasse « toute chose étant égale par ailleurs », c'est-à-dire que la formation soit le seul changement qu'aient connu le service, l'entreprise, voire la vie du salarié. Ce n'est jamais le cas et il est impossible de savoir si la formation figure vraiment parmi les causes efficientes des résultats obtenus. De même, par définition (sauf quand on peut travailler sur de très gros échantillons de population), on ne dispose pas de « situation-témoin » qui permettrait de connaître le différentiel apporté par la formation : on ne peut projeter ce qui se serait passé si elle n'avait pas eu lieu… puisque – justement – elle a été suivie.

Ces difficultés récurrentes à produire des méthodes fiables d'évaluation – de la dépense de formation aux résultats de l'entreprise – pourraient *in fine* aussi expliquer pourquoi, malgré les discours sur la formation-investissement, la formation continue d'être remise en cause dans les périodes d'intensification du contrôle des coûts (Grima, 1996).

EN PRATIQUE

La SGAR et l'effet de formation

M. Jacques Siloy, commercial à la Société générale des assurances réunies (SGAR), a suivi un stage de prospection téléphonique destiné à améliorer sa prise de rendez-vous, l'insuffisance de ses résultats dans ce domaine ayant été constatée par son supérieur hiérarchique au cours du bilan trimestriel.

Trois mois plus tard, cette formation semble avoir porté ses fruits puisque M. Siloy a obtenu auprès de sa clientèle (des particuliers pour l'essentiel) 20 % de rendez-vous

en plus par rapport à la période précédente. De plus, le ratio de transformation de ces rendez-vous en contrats a significativement progressé lui aussi.
En y regardant d'un peu plus près, on peut cependant noter un certain nombre de faits troublants :
1. Parmi les dix commerciaux ayant suivi cette formation, deux ont eux aussi amélioré leurs résultats (même si c'est dans de moindres proportions), six n'ont pas enregistré de progression notable et le dernier n'a pas réussi à enrayer sa chute.
2. M. Siloy est enfin sorti, il y a quatre mois, de la douloureuse affaire de divorce qui l'opposait depuis près d'un an à son ex-épouse et il a en outre obtenu la garde des enfants, lesquels s'entendent très bien avec sa nouvelle compagne.
3. L'obtention d'un micro-ordinateur portable acheté par la SGAR lui fait gagner depuis deux mois un temps considérable dans la rédaction de ses comptes rendus de visites, le suivi de ses prospects et l'établissement de ses offres de contrat : il n'est plus obligé de revenir sans cesse au bureau et est beaucoup plus autonome.
4. Le nouveau produit d'assurance-vie créé par les actuaires de la société et commercialisé depuis à peine trois mois fait un « malheur » sur le secteur géographique de M. Siloy, essentiellement résidentiel et à forte population de cadres : ce contrat est très intéressant et constitue pour lui un excellent produit d'appel.
La formation reçue est-elle si importante que cela dans l'amélioration des résultats obtenus par M. Siloy ?

Séduisante et porteuse d'une forte légitimation des pratiques de formation dans les entreprises, l'idée de formation-investissement reste donc bien un « mythe nécessaire ».

2.2 Les enjeux organisationnels de la formation : les acteurs oubliés

Comme nous avons déjà commencé à le suggérer dans le paragraphe précédent, l'effet de la formation sur l'entreprise s'étend très fréquemment à son système social :

> « La formation permanente ne concerne pas que les individus ; en développant de nouvelles connaissances et habitudes de relations humaines, elle peut modifier en profondeur les comportements collectifs et atteindre ainsi l'équilibre du système social, tant au plan des décisions et du commandement officiel qu'à celui de la définition des tâches et des spécialisations socioprofessionnelles. La formation permanente peut même aller jusqu'à perturber l'équilibre interne des solidarités de groupes au travail en touchant aux sources de pouvoir qui fondaient la hiérarchie informelle des rapports humains parmi les ouvriers, les employés ou même les techniciens et les cadres » (Sainsaulieu, 1974, p. 409).

La FPC n'est donc pas dans l'entreprise un objet socialement neutre : ayant rapport au savoir (qui constitue selon les tenants de l'analyse stratégique des organisations une des ressources pertinentes et mobilisables au service des stratégies de *pouvoir* des acteurs), elle va prendre un sens particulier dans les rationalités situées et limitées de chacun des acteurs de l'organisation. Ceux-ci ne verront probablement aucun inconvénient à reconnaître intellectuellement – « abstraitement », pourrait-on dire – que la formation est et doit constituer un investissement au service de la stratégie de l'entreprise, mais il y a de fortes chances pour qu'ils la considèrent d'un tout autre œil dès lors qu'elle viendra affecter leur propre situation au sein de l'entreprise.

Ainsi peut-on repérer un ensemble de représentations classiques de la formation (la liste qui suit n'a pas la prétention d'épuiser l'ensemble des visions ou des acteurs pertinents dans ce domaine) qui n'ont guère à voir avec la formation-investissement et que l'on rencontre au quotidien dans les entreprises. Vouloir nier la légitimité de ces représentations, ce serait s'exposer à ne pas comprendre combien la formation professionnelle peut remettre en cause ou servir les intérêts de ces acteurs ; vouloir la réduire au seul statut d'investissement productif, c'est risquer de ne pas comprendre un certain nombre de réactions, de blocages ou au contraire d'adhésions inhérents à la position de chacun dans l'entreprise.

Les salariés

Pour les salariés, elle peut revêtir de multiples visages. Il peut être rassurant d'être envoyé en formation dans la mesure où une entreprise ne se donnerait pas la peine de former un collaborateur dont elle aurait décidé de se passer à court terme : le fait que la société « investisse » sur un individu peut alors être considéré par ce dernier comme un signe de sa stabilité et de sa sécurité dans l'organisation. De même, le fait d'avoir accès à certains stages réservés par exemple aux jeunes cadres à potentiel peut prendre des allures de forte rétribution symbolique et peut apparaître comme une promesse d'évolution de carrière, comme la récompense de comportements « positifs ». Il peut aussi s'agir d'une stratégie défensive : chercher à se rendre indispensable, être le seul à détenir une compétence valorisée sont aussi des motivations possibles.

A contrario, une formation peut être inquiétante si elle est vue comme un moyen de signifier une « mise au placard » ou comme un envoi en reconversion, si elle annonce une mobilité non choisie ou si elle sanctionne des manques de compétence. Elle peut aussi être humiliante si elle concerne des contenus que l'individu a l'impression de maîtriser ou qu'il pratique depuis longtemps. De même, elle peut être angoissante si l'on a peur d'être éloigné des événements déterminants qui peuvent se dérouler dans le service ou si les urgences du travail sont telles qu'une absence risque d'être difficile à rattraper.

Pire encore, la formation peut être traumatisante, notamment pour des populations ayant été auparavant en situation d'échec scolaire : ce « retour à l'école » peut être mal vécu et générer plus de blocages ou de refus que d'apprentissages (c'est par exemple une des limites des stages d'alphabétisation).

De façon beaucoup moins implicante, la formation constitue aussi une forme de récréation, un temps de récupération ou une occasion d'échapper momentanément à un quotidien stressant, conflictuel ou ennuyeux.

Tout simplement, une formation peut être considérée comme un moyen d'évoluer dans l'organisation : stratégie de carrière, notamment dans les organisations où la promotion est liée au passage d'examens, recherche de mobilités de toutes sortes (se rapprocher d'une région, changer de métier, échapper à une hiérarchie pesante). Elle peut tout autant être vue comme un moyen d'acquérir le bagage suffisant pour quitter une entreprise avec une meilleure employabilité ou une plus grande valeur marchande.

Ainsi, il ne faut guère s'étonner que les salariés ne soient pas si spontanément désireux de partir en formation qu'on pourrait le penser, ni que leurs motivations à suivre des actions de formation ne soient pas nécessairement liées à la stratégie ou aux besoins de l'organisation.

Les responsables opérationnels

Pour eux, la formation constitue objectivement, quelle que soit leur conviction quant à son utilité et les avantages qu'ils tireront à terme de collaborateurs mieux formés, un facteur de désorganisation : il leur faut selon les cas compenser les absences, organiser la polyvalence, aménager le tutorat, dégager des ressources sur leur budget. C'est pour eux que le détour de production qu'elle représente s'avère le plus gênant. D'où des comportements visant parfois à restreindre, voire à empêcher, la formation des membres de leur équipe, à en diminuer la durée, à privilégier les modalités de formation pouvant se dérouler à même le lieu de production ou pouvant s'insérer dans les interstices du travail (comme les formations ouvertes et à distance fondées sur l'utilisation des nouvelles techniques éducatives).

Elle peut aussi constituer pour eux, à plus long terme, une menace : un salarié formé et compétent est certes plus productif, mais il a aussi plus de moyens pour exercer ailleurs ses talents (on retrouve ici toute l'ambiguïté des hiérarchies vis-à-vis de la mobilité de leur personnel le plus compétent). De même, un salarié mieux formé est potentiellement en mesure de contester l'autorité, la légitimité (ou même la position) de son supérieur hiérarchique grâce à un savoir nouvellement acquis pouvant contredire ou dépasser celui du responsable.

Enfin, dans le cadre de la gestion d'une unité, la formation peut être valablement appropriée par le responsable dans le cadre de son mode de management : elle peut, tour à tour ou simultanément, se faire instrument de sanction, de récompense, de motivation, de mise à l'écart ou de ménagement, toutes finalités n'ayant guère à voir avec l'acquisition de compétences.

Les dirigeants

Ils ne sont que rarement des techniciens de la formation et ce sont néanmoins eux qui sont en position de lui donner du sens à l'échelle de l'organisation toute entière.

Cela étant, même quand ils sont persuadés de la contribution potentielle de la formation à leur stratégie, les impulsions qu'ils lui donnent risquent d'être marquées par cette méconnaissance, en particulier dans les PME.

Ainsi rencontre-t-on souvent chez eux une forme d'irréalisme quant aux contraintes (de temps, de conditions pédagogiques, de répétition, de moyens à allouer) d'un processus éducatif ou quant aux services que la formation peut raisonnablement rendre à une entreprise : elle peut parfois prendre dans leur esprit la dimension d'une « panacée » capable de résoudre tous les problèmes auxquels ils ont tant besoin de trouver des solutions rapides et les plus économiques possible. Leur rapport à la formation peut alors confiner à la foi, que ce soit parce qu'ils en ignorent les véritables limites ou parce qu'elle est finalement moins déstabilisante pour l'organisation que les solutions réellement applicables au problème posé : il est moins douloureux et sûrement moins coûteux de former son personnel que de procéder à une réorganisation, de remettre en cause son propre fonctionnement ou d'admettre la non-validité d'une politique qu'on a soi-même conçue. La formation devient alors un écran placé devant les vraies difficultés.

Ce caractère parfois magique que prend la formation auprès de certains dirigeants (mais pas d'eux seuls) explique également en partie les phénomènes de mode auxquels est sujet l'univers de la formation. Fortement marqué par un séminaire, par un concept, par un outil ou par un intervenant, le dirigeant est l'acteur de l'organisation le plus à même de projeter son intérêt sur les autres membres de l'entreprise et d'imposer (ou à tout le moins de prescrire) à l'encadrement l'action qui l'a à ce point touché.

Ces quelques remarques (qui n'évoquent pas les partenaires sociaux, les formateurs) permettent de conclure que le responsable de formation (quel que soit le titre qu'on lui donne dans une organisation donnée) n'est pas seulement un excellent gestionnaire maîtrisant pleinement la démarche de l'ingénierie de formation. Il doit également être un remarquable analyste des organisations. Dépositaire d'une pratique à la légitimité encore fragile et apparaissant difficilement comme un « métier » à part entière tant elle emprunte à des disciplines et domaines de savoir divers (pédagogie, droit du travail, techniques d'enquête, gestion, communication, etc.), il n'existe durablement dans l'organisation que dans la mesure où il va être capable d'arbitrer entre les différents acteurs de l'entreprise et de s'appuyer sur ceux dont les représentations et les stratégies sont à même de servir son propos. Et ce, d'autant plus qu'il a lui-même ses propres enjeux et stratégies.

3 Changer la formation ?

À lire les pages précédentes, on peut se représenter le domaine de la FPC comme étant en perpétuelle mutation, qu'il s'agisse de redécouvrir et de moderniser ce qui s'était déjà fait ou de frayer de nouvelles voies. Tout cela est vrai, mais doit néanmoins être relativisé : la FPC subit des limitations dans les évolutions et innovations qu'elle peut connaître, et il nous semble important de repérer les principales d'entre elles.

3.1 La formation professionnelle continue comme système

Il est une autre question fréquemment évoquée, ayant trait elle aussi au changement et à l'innovation : celle de la réforme du système français de formation professionnelle (initiale et continue). Après la mise en évidence des failles de ce système (trop faibles liens entre formation et emploi, déconnexion entre les préoccupations des entreprises et les contenus trop théoriques des formations, trop faible place du technique par rapport à la formation générale dans la formation initiale, etc.), les tenants d'une telle réforme travaillent sur les axes vers lesquels la diriger. Et, très souvent, ils en viennent à évoquer une possible importation de l'approche allemande du « système dual » qui garantit un faible niveau de chômage des jeunes de moins de 25 ans (9,2 % contre près de 20 % en France en 2010) et assure la socialisation professionnelle de 52,5 % (en 2006) d'une génération grâce au développement d'une « compétence d'action » (Lasserre, 2011) qui lui permet de s'adapter à son environnement :

> « La question de la "transposabilité" du modèle allemand a fait l'objet de plusieurs recherches en raison de sa réussite à articuler — grâce au système de l'apprentissage — contenus de formation et exigences de l'emploi. De nombreuses comparaisons entre les systèmes européens d'éducation, de formation et de régulation du marché du travail notamment France, Italie et Grande-Bretagne ont été produites » (Tremblay, Le Bot, 2003, p. 41).

Le postulat implicite ou explicite de cette référence au modèle allemand est qu'il serait souhaitable, et donc possible, de transférer en France les formules d'apprentissage massif et à tous les niveaux de formation faisant le succès du modèle outre-Rhin : cela suppose une plasticité, une flexibilité relativement importantes de la part des systèmes de formation, ce qui nous semble devoir être relativisé.

Tout d'abord, pour la petite histoire, un tel transfert n'est peut-être pas aussi souhaitable qu'il y paraît de prime abord. Un certain nombre de travaux montrent que chaque système a ses points forts et ses points faibles (Aventur, Möbus, 1999), et que le modèle allemand subit depuis le début des années 2000 un certain nombre de mutations pouvant entraîner à terme sa déstabilisation (Lattard, 2000 ; Heinz, 2000). Citons rapidement :

- le retrait des entreprises qui ne parviennent plus à prendre en charge le coût salarial que représente l'apprentissage et qui a conduit à envisager la baisse de la rémunération des apprentis (projet d'une rémunération forfaitaire de 270 euros par mois pour tous les apprentis) et à mettre en place des financements publics pour inciter les employeurs à prendre des apprentis. En 2005, moins d'une entreprise sur trois était encore formatrice, notamment en raison d'une forte chute des places offertes dans l'artisanat (CEDEFOP, 2005) ;
- ce sont les employeurs qui fixent le nombre d'apprentis qu'ils souhaitent prendre et cet effectif est très dépendant des cycles économiques. Ainsi, si le nombre de contrats offerts varie relativement peu (550 180 nouveaux contrats en 2005 contre

560 173 en 2010 : Hippach-Schneider, Hensen, Schober, 2011, p. 55), il s'avère que les fluctuations démographiques sont difficilement prises en compte par le système. Ainsi, les générations quittant l'école ont été importantes entre 2005 et 2007 et le système a été incapable de satisfaire toutes les demandes, le déficit se situant officiellement à 32 660 places en 2007 ou 49 500 places en 2006. Ce déficit a contribué à gonfler le « système de transition » destiné à offrir des formations courtes aux recalés du système dual : ainsi, en 2007, l'Allemagne comptait 1,45 million de jeunes de 20 à 29 ans sans qualification professionnelle (Ante, 2010) ;

- ce système est surtout alimenté par des places dans le commerce et l'industrie et pose le problème de son adaptation à la tertiarisation de l'économie. De plus, il peine à créer une tradition de l'apprentissage dans des secteurs de pointe comme les biotechnologies, l'optique, les nanotechnologies, etc. Autrement dit, il est fondé sur des secteurs davantage traditionnels que de pointe (CEDEFOP, 2007) ;
- le système pose question quant à la place qu'il donne aux femmes et à sa capacité à véritablement s'implanter dans les *Länder* de l'ex-Allemagne de l'Est. Il a également perdu de ses capacités intégratives car de plus en plus de jeunes (par exemple lorsqu'ils sont issus de l'immigration) peinent à trouver une place en formation. De même, le taux d'embauche suite à l'apprentissage (d'une durée de 18 mois à 3 ans selon le métier préparé) est en recul et le taux de chômage après le diplôme a augmenté. Les passerelles vers d'autres filières de formation, par exemple l'université, sont de plus en plus problématiques et difficiles, ce qui nuit à l'attractivité du dispositif (Ante, 2010) et à la confiance que les jeunes peuvent avoir en lui (Heinz, 2000) ;
- enfin, le système dual reflète les inégalités de la société allemande car non seulement les jeunes qui s'y orientent ne sont pas issus des classes dominantes ; mais surtout, il est lui-même stratifié et reflète les dynamiques sociales de segmentation du marché du travail (Heinz, 2000, p. 197). Les filles, les jeunes issus des classes populaires ou de l'immigration n'ont pas accès aux mêmes places que leurs condisciples mieux nés et, par exemple, dans de nombreuses PME-PMI, l'apprenti est « d'une certaine manière employé comme le serait un travailleur débutant » (*ibid.)*, ce qui va lourdement conditionner la portée et l'étendue des savoirs et savoir-faire auxquels il pourra accéder.

Mais surtout, un tel transfert n'est pas nécessairement possible, ainsi qu'ont pu le montrer les tenants de l'analyse sociétale (Maurice, Sellier, Sylvestre, 1982). Ceux-ci montrent que vouloir séparer le système éducatif des autres éléments constitutifs d'une société nationale (rapport industriel et rapport organisationnel) n'a pas de sens puisque c'est précisément l'interaction entre les trois rapports qui donne sa cohérence à chaque société. Pour aller encore plus loin, prétendre réformer le rapport éducatif d'une société sans toucher aux deux autres, sans voir qu'il en est le produit tout autant qu'il les produit,

est une entreprise vouée à l'échec. C'est par exemple ce que montrent D.-G. Tremblay et I. Le Bot (2003, pp. 41-42) quand elles écrivent que :

> « Dans plusieurs pays, le clivage structurel entre l'enseignement et l'emploi découle du fait que le système d'enseignement et le système d'emploi ne sont pas en prise directe, contrairement à l'organisation du système allemand. Alors que le marché des places d'apprentissage en Allemagne fonctionne comme un maillon du marché du travail assumant une présélection de la main-d'œuvre ultérieure, le système d'enseignement français n'a que peu de lien avec le système d'emploi. »

D'ailleurs, même l'apprentissage à la française est profondément marqué par les caractéristiques sociétales du pays, et notamment par la durable ignorance entre entreprise et formation relevée en section 1 :

> « En France, la production de formation n'est pas considérée spontanément comme relevant du rôle de l'entreprise. Les pratiques de l'alternance dans les entreprises sont très variables et adossées à des logiques économiques. L'entreprise ne s'investit vraiment dans la formation que lorsqu'elle y est contrainte par le manque de main-d'œuvre qualifiée. […] En dépit de la référence constante et affichée au dualisme d'outre-Rhin, l'alternance, telle qu'elle est pratiquée en France, présente une différence majeure avec l'apprentissage allemand : le centre de formation est le principal responsable de la formation, l'entreprise ne jouant qu'un rôle auxiliaire » (ENA, 2002).

Dans le même ordre d'esprit, il paraît difficile d'isoler le système dual (formation professionnelle initiale) du système de formation professionnelle allemand dans son ensemble. Et, si l'on considère la formation professionnelle continue (en particulier celle qui est organisée par les entreprises), il s'avère que l'Allemagne est dans la moyenne des pays européens :

> « Ainsi, l'enquête statistique européenne sur la formation continue CVTS (Continuing Vocational Training Survey), menée tous les six ans et dont la dernière vague remonte à 2005, révèle pour l'Allemagne des taux nettement inférieurs à ceux des autres économies industrielles européennes en ce qui concerne aussi bien l'implication des entreprises que la participation des salariés » (Heidemann, 2010, p. 26).

Par exemple, le taux de participation des entreprises allemandes à la formation sous forme de cours avait reculé de 13 points depuis 1999, pour se situer à 54 %, loin des 72 % de la Suède ou des… 71 % de la France. De même, le taux d'accès des salariés allemands à des formations internes avait reculé de 32 à 30 % (contre 46 % en France). Notons d'ailleurs que le CEREQ classe l'Allemagne parmi les pays où les entreprises étaient « fortement impliquées en 2005, mais en recul depuis 1999 » alors que la France fait partie des pays où les entreprises sont « très impliquées en 2005 et ce, depuis 1999 » (Checcaglini, Marion-Vernoux, 2008).

Mais les chiffres s'inversent complètement quand on considère le taux de participation des entreprises allemandes à des modalités plus informelles de formation (formation en situation de travail, autoformation classique ou en *e-learning*, groupes de travail, etc.) : il est de 66 %, contre seulement 60 % en Suède ou… 44 % en France. Cette préférence pour les modalités de formation sur le lieu de travail ne se comprend justement que par rapport au recul du système dual, notamment dans le tertiaire. Ainsi, parce que les compétences situées et adaptées au poste de travail qu'il permettait de développer ne sont plus aussi présentes, parce que les entreprises ont besoin de développer des compétences allant au-delà de ce que peut offrir le système traditionnel d'apprentissage, parce que la volonté de faire des économies favorise les formations en situation de travail, les entreprises allemandes développent des modalités alternatives de transmission des savoirs. Autrement dit, le système de formation continue ne se comprend pas sans le système de formation initiale et il en est inséparable : comment importer dans un pays une partie d'un système sans prendre en compte le système dans son ensemble ?

De même que nous avons pu mettre en évidence l'importance de l'histoire sur le système actuel de formation professionnelle continue français, il nous apparaît important de rappeler qu'il est également le fruit d'un ensemble de rapports, d'institutions, d'acteurs (Maurice, 1993) dont il est inséparable. Sa réforme ne saurait donc être aussi facile et rapide qu'on pourrait *a priori* le penser et sera inévitablement le résultat d'une mutation d'ensemble de la société dans laquelle il s'enracine.

3.2 Les limites à la plasticité de l'individu

Enfin, il reste une dernière question à poser aux nouvelles approches de la formation (formation interne et par le travail, organisation qualifiante ou apprenante, etc.). Nous avons vu précédemment en quoi et combien elles correspondaient bien aux priorités actuelles des entreprises, notamment à leurs impératifs de flexibilité et de réactivité.

L'ensemble de ces pratiques converge vers une « internalisation » de la formation par les entreprises, c'est-à-dire à une prise en charge par celles-ci (voire par l'individu lui-même en charge de son employabilité) de fonctions auparavant confiées à l'État ou au marché (les prestataires de formation), et ce, en vue d'une acquisition de compétences de plus en plus spécifiques aux besoins d'une organisation donnée.

Or, cette tendance paraît devoir ôter à la formation professionnelle un des rôles majeurs qu'elle tenait jusqu'alors : sa fonction de *socialisation* et de participation à la construction identitaire des individus.

En effet, devenir polyvalent, acquérir sans cesse de nouvelles compétences au gré de besoins toujours renouvelés, voir ses acquis ne pouvoir être reconnus que dans le seul cadre de l'entreprise, ne permet plus à l'individu de se positionner, de se situer ou de s'identifier à une référence externe et durable, d'exister socialement en dehors de l'entreprise.

Ainsi certains auteurs montrent-ils combien les nouveaux modes de gestion de l'emploi et de management mettent à mal les « métiers » (Descolonges, 1996) qui pouvaient fournir jusqu'alors cette identité socialement et largement reconnaissable, et qui s'appauvrissent au fur et à mesure que la dimension économique y devient dominante et tend à les transformer en « emplois » sans dimension d'*œuvre* ou de *rapport à autrui*.

C. Dubar (2010a) parle d'une « identité bloquée » à propos de ces nouveaux professionnels qui ont du mal à se reconnaître dans la figure de l'opérateur polyvalent et gestionnaire alors que leur « identité pour soi » se nourrit plutôt d'une vision de filières de métier et de progression technique à l'intérieur d'un métier dont la référence reste celle de leur formation initiale :

> « Leurs perspectives antérieures sont remises en cause par les nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion de l'emploi et ils ne voient aucune perspective d'avenir dans les formes de polyvalence qui leur sont proposées. Ceux qui s'y sont engagés se déclarent aussi bloqués que les autres et aussi incapables de savoir "ce qu'ils vont devenir" » (*ibid*., p. 221).

Ainsi les opérateurs polyvalents des chaînes de montage automobile exercent-ils des activités sans grand rapport avec leur formation initiale et vivent-ils leur emploi comme une « déqualification » par rapport au « métier » auquel ils aspiraient suite à leur parcours scolaire.

Le stade ultime de cette crise identitaire semble atteint avec la montée en puissance de la notion d'employabilité dont nous avons abondamment parlé : la compétence n'est plus produite par l'école, ni même par l'entreprise, mais par l'individu lui-même incité à se transformer en « loueur individuel de services » sans autre perspective que de s'adapter en permanence aux besoins des entreprises, alors même que les identités de métier « supposent, pour se reproduire, une relative stabilité des règles qui les organisent et des communautés qui les supportent » Dubar, 2010b, p. 116).

La question de la capacité des individus et des organisations à se passer d'ancrages stables sur la longue durée est posée de manière de plus en plus insistante par les sociologues qui, pour les uns, parlent du « désir de métier » (Osty, 2003) ou, pour les autres, de « révolution des métiers » (Piotet, 2002). Loin de se limiter à une régression et à un repli corporatiste vers des formes passéistes, ces métiers revendiqués témoignent à la fois d'une dynamique d'implication subjective dans le travail et dans l'entreprise et des nécessités de régulation sociale, d'appartenance et de reconnaissance qu'ils peuvent et doivent remplir pour les individus.

Comme le modèle de la compétence avec lequel elles entretiennent de fortes complicités et dont elles sont un des modes d'affirmation, les nouvelles approches de la formation supposent aussi un individu capable et volontaire pour apprendre et se remettre en cause en permanence : quelles sont les limites d'un tel postulat ? Peut-il concerner toutes les populations ? On pensera en particulier au cas de ces salariés confinés dans

les mêmes postes depuis quinze à vingt ans et dont on se rend compte qu'il faut leur réapprendre à apprendre tant leurs capacités d'appréhension de la nouveauté ont été obérées par la routine.

On peut donc légitimement s'interroger quant à la capacité des salariés à être socialement et cognitivement aussi malléables, aussi flexibles que semblent le supposer ces nouvelles approches. On peut aussi douter de la capacité des organisations à s'adapter elles-mêmes sans cesse à des individus toujours plus et mieux formés (postulat posé, on l'a vu, par les problématiques de l'organisation qualifiante ou de l'apprentissage organisationnel). Facteur de changement, la FPC rappelle parfois douloureusement combien complémentaire et antagonique à la fois est la relation entre organisation et innovation (Alter, 1996).

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de montrer qu'un responsable de responsable de formation est supposé posséder, pour remplir son rôle, un éventail de compétences très large et bien évidemment impossible à détenir pour un seul et même individu. En effet, même si nous n'avons fait qu'effleurer des pans entiers du champ de la FPC, nous avons pu constater que le responsable de formation « idéal » se devait d'avoir des connaissances ou des compétences dans les domaines suivants :

- **droit du travail et de la formation :** cette dimension n'a fait – comme nous avons abondamment pu le constater – que se renforcer, notamment dans la période très récente ;
- **institutions :** connaissance des dispositifs de financement, des ressources en information et des acteurs de la FPC (notamment les relais de l'État dans les régions ou les structures paritaires : OPCA, OPACIF) ;
- **gestion comptable et financière :** montage et suivi de budget, indicateurs de suivi ;
- **informatique :** utilisation des logiciels de gestion de la formation ;
- **administration :** archivage des pièces justificatives, suivi des actions, remplissage des déclarations légales ;
- **négociation :** en interne (avec les hiérarchies, les partenaires sociaux, les directions), mais aussi en externe (notamment avec les prestataires de formation) ;
- **pédagogie :** elle est nécessaire pour pouvoir collaborer efficacement avec les professionnels de la formation ;
- **sciences de l'éducation** ou, à tout le moins, connaissances en psychologie et sociologie de l'éducation afin de mieux comprendre les comportements face à la formation ;

- **« métier » de la firme :** afin de pouvoir être pertinent et crédible dans le recueil et l'analyse des besoins et de maîtriser les « savoirs d'interface » nécessaires pour travailler avec les hiérarchies et les directions, voire les formateurs ;
- **gestion des ressources humaines :** en raison des très nombreuses connexions entre la formation et les différents actes de gestion des ressources humaines (appréciation, carrières, recrutement) ;
- **communication :** afin de pouvoir « vendre » le plan, ne serait-ce qu'auprès des salariés ;
- **méthodologie :** ce domaine est particulièrement indispensable pour le recueil des besoins (méthodes d'enquête), leur analyse et la prise de décision (approches multicritères).

Le but de cette énumération n'est pas de faire peur : il vise plutôt à montrer l'extraordinaire richesse de cette fonction qui, comme la gestion des ressources humaines elle-même mais à un degré extrême, constitue un inextricable carrefour de métiers et de disciplines. Il est aussi d'aider à mieux comprendre pourquoi les pratiques de gestion de la formation sont, d'une entreprise à l'autre, particulièrement disparates : en fonction de sa formation d'origine et de son expérience, un responsable de formation tendra à orienter sa fonction vers les dimensions qu'il maîtrisera ou que son contexte organisationnel lui permettra de contrôler. Enfin, il est de montrer que cette fonction est et restera encore longtemps ouverte à des profils extrêmement divers et peinera à devenir une véritable « profession » tant les apports nécessaires à sa mise en œuvre sont éclatés.

L'essentiel

- **Le système français de formation professionnelle continue constitue une « exception culturelle »** qui n'a pas d'équivalent à l'étranger. Il est marqué par :

– une forte implication de l'État qui légifère (tantôt sur le mode incitatif, tantôt sur le registre prescriptif) et encourage les partenaires sociaux au dialogue ;

– des lois « négociées » (intervenant sur la base d'accords interprofessionnels qui les précèdent et les inspirent) qui, peu à peu, sont complétées par des régulations collectives (au niveau de la branche ou, plus rarement, de l'entreprise), voire individuelles (de plus en plus de « quasi-contrats » entre salarié et entreprise) ;

– une obligation de financement de la part des entreprises (mais pas d'obligation de former) qui joue un rôle très ambivalent vis-à-vis de la formation : véritable incitation à former ou ingérence tendant à rigidifier les comportements d'entreprise ? ;

– un rôle traditionnellement faible des entreprises, mais qui a fortement évolué ces trente dernières années (quoique de façon très variable selon les tailles d'entreprise et secteurs d'activité).

- **La FPC est par nature une pratique éclatée**, ce dont rend compte la multiplicité des finalités, problèmes techniques et formes concrètes liés aux plans de formation d'entreprise. Ainsi, elle peut être regardée comme étant traversée par de nombreuses tensions, présentes dans les débats ou les dispositifs qu'elle suscite :

Une pratique totalement contrainte par un cadre juridique qui a des effets pervers autant que des vertus contraignantes ;	*ou*	une pratique de gestion à part entière que le cadre juridique ne fait qu'encadrer *a minima* sans gêner les entreprises vraiment formatrices ;
à centrer sur les souhaits et demandes de l'individu (épanouissement personnel, employabilité, stratégies de carrière, etc.) ;	*ou*	à centrer sur les besoins stratégiques de l'entreprise (productivité) ;
liée à des objectifs de court terme (bonne tenue du poste, amélioration de la rentabilité immédiate de l'unité, etc.) et circonscrite à un plan annuel ;	*ou*	liée à des objectifs de long terme (accompagnement de l'évolution des métiers ou des technologies, constitution d'une culture commune) et passible de plans pluriannuels ;
relevant avant tout de la responsabilité de l'entreprise, utilisatrice ultime des compétences des individus (et donc prise intégralement en charge par elle) ;	*ou*	relevant d'une co-responsabilité, voire de la responsabilité des individus qui doivent prendre en charge le maintien de leur employabilité et en partager les coûts ;
pratique de nature exclusivement économique : à réserver aux populations au plus fort potentiel productif ;	*ou*	pratique à enjeux sociaux : destinée à tous et compensatrice des inégalités sociales et culturelles de départ ;
à administrer en situation de travail car plus efficace si elle est étroitement reliée à l'action ;	*ou*	à déconnecter du lieu et de la situation de travail, notamment pour des acquisitions fondamentales ;

coût à limiter autant que faire se peut ou à maîtriser dans les limites des budgets alloués ;	*ou*	investissement à relier à des objectifs de formation et à mesurer dans ses résultats ;
à faire animer par des formateurs experts et extérieurs à l'entreprise ;	*ou*	à faire prendre en charge par des membres de l'entreprise ;
positive et valorisante en soi pour les individus comme pour les autres acteurs de l'entreprise ;	*ou*	génératrice d'enjeux, de menaces, de désorganisations quotidiennes, d'angoisses, etc. ;
pratique à traiter comme un tout cohérent et autonome.	*ou*	impérativement liée à d'autres moyens d'action pour être efficace.

Chapitre 10

GRH et fonction ressources humaines

Nous proposons à notre lecteur dans ce dernier chapitre, non pas une énième vision de l'évolution de la GRH ou l'expression d'une prophétie quant à son devenir, mais une réflexion reposant sur la variété de ses enjeux et de ses positionnements. Nous avons en effet choisi de centrer notre propos sur ce qui nous semble significatif aujourd'hui de la gestion des ressources humaines, à la fois comme discipline des sciences de gestion, mais aussi comme ensemble de pratiques mises en œuvre, au moins pour partie, par des spécialistes. Ces derniers, qui constituent ce que l'on nomme communément la Fonction Ressources Humaines, feront également l'objet de notre attention, à partir d'une réflexion sur les rôles de cette fonction. En effet, si cet ouvrage ne s'adresse pas spécifiquement aux étudiants susceptibles et désireux de s'engager dans cette voie professionnelle, il souhaite néanmoins ne pas les oublier, en particulier dans ce chapitre de clôture.

Cette synthèse sera élaborée en deux temps :

– dans un premier temps, nous reviendrons sur les éléments essentiels qui nous semblent caractéristiques de la GRH actuelle, tels que nous les avons explicités au cours des chapitres successifs qui ont scandé l'ouvrage ;

– dans un second temps, nous rendrons compte, à partir des caractéristiques et tendances identifiées précédemment, des questions identitaires et des enjeux qui se posent à la Fonction Ressources Humaines.

Plan du chapitre

Les distinctions que l'on peut aisément faire entre des GRH « moins disantes » (salaires bas, emplois précaires, mauvaises conditions de travail, absence d'évolutions professionnelles…) et des GRH « mieux disantes » (salaires plus élevés, fidélisation de la main-d'œuvre, développement professionnel…) témoignent d'une réelle hétérogénéité des pratiques. C'est aussi ce que mettent en évidence les typologies que nous avons essayé d'introduire tout au long de ce livre pour spécifier les formes très diversifiées, voire antagonistes, que chaque acte de gestion de ressources humaines peut prendre au sein des organisations. Ainsi, c'est bien la notion même de la GRH, comme caractéristique d'une entreprise bien identifiée, qui nous semble devoir être remise en question. Et c'est sur cette nécessaire remise en question que nous souhaiterions maintenant insister.

Section 1
LA GRH OU LES MONDES DE LA GRH ?

On a en effet coutume de parler de la gestion des ressources humaines, et ce, à deux niveaux au moins. Tout d'abord, au niveau de la firme, où l'on a effectivement tendance à parler de sa politique de GRH, notion qui sous-tend un volontarisme, une cohérence et une unité forts. Ensuite, au niveau de la discipline elle-même, quand on tente de cerner les grandes tendances de la GRH, ses scénarios d'évolution, ses lignes de force.

Or parler de la GRH d'une entreprise pour évoquer la manière dont elle gère sa main-d'œuvre est une expression porteuse d'implicites forts. L'expression renvoie d'abord à une entreprise suffisamment intégrée pour être facilement identifiée en tant qu'entité à la fois autonome et cohésive : cela présuppose que les contours de cette firme soient bien tracés, qu'ils soient connus et surtout que la firme y agisse bien d'une manière homogène. On pourrait même ajouter, si l'on se place dans une perspective « instrumentale » (Brabet, 1993), qu'on suppose que la politique de gestion de la main-d'œuvre est véritablement maîtrisée, autrement dit qu'elle relève de la responsabilité d'un ensemble de spécialistes, eux-mêmes bien identifiés au sein d'une fonction spécifique, la Fonction Ressources Humaines (FRH), supervisée par un expert, le DRH. Ceux-ci sont supposés être les garants de cette maîtrise et d'une application orthodoxe de la politique arrêtée, en particulier grâce à leur maîtrise technique du domaine.

Ensuite, parler de *la* GRH pour tenter de caractériser ce qu'elle est, devrait être ou tend à devenir n'est possible que si l'on croit fermement que des tendances lourdes sont à l'œuvre à une vaste échelle, pour rendre souhaitable ou possible une convergence des pratiques d'entreprises vers un *corpus* commun de pratiques. De tels présupposés sont caractéristiques d'une vision universaliste de la GRH, qui suppose qu'une « bonne GRH » existe, qu'elle est possible partout et sera obtenue par la maîtrise d'instrumentations de qualité adaptées à chaque type de problème.

Aujourd'hui les évolutions du contexte économique et social général, du fait des transformations du capitalisme et des changements structurels et organisationnels produits par la mondialisation (voir chapitre 2), contribuent plus que jamais à la mise en cause de tels présupposés. De ce fait, il nous semble désormais presque mystificateur de parler de *la* GRH au singulier, même si l'on ne peut pas non plus, y compris dans un manuel tel que celui-ci, s'interdire toute généralité ou raccourci de synthèse. Il convient donc de dresser la liste des éléments qui contribuent à la pluralité des formes de GRH.

Au-delà des contingences habituelles, internes et externes, évoquées dans le premier chapitre (secteur d'activité, taille, technologie, histoire et culture organisationnelles, stratégie, populations, dirigeants, etc.), les formes de la GRH dépendent de paramètres majeurs que nous explicitons ci-dessous.

I La structure du capital de l'entreprise

Nous avons largement montré les évolutions actuelles du système capitaliste et leur influence sur la manière de gérer la main-d'œuvre dans un certain nombre d'entreprises. Si ces dernières sont financées par des fonds d'investissement recherchant une rentabilisation à court terme de leurs placements, on peut penser que la main-d'œuvre sera considérée comme un facteur de coût qu'il conviendra de réduire le plus possible afin de maximiser la profitabilité immédiate de la firme. Généralement, les dirigeants de ces entreprises sont eux-mêmes soumis à une forte pression pour dégager une rentabilité à court terme dont le taux est fixé *a priori*.

En revanche, les entreprises qui disposent d'un actionnariat stable, soucieux de la réussite du projet économique global de l'entreprise, bénéficieront sans doute d'une plus grande sérénité, en particulier pour mener à bien des projets de plus long terme. En matière de gestion de la main-d'œuvre, des projets relatifs à la gestion des compétences, par exemple, auront davantage de chances d'aboutir. L'expérience montre en effet que la réussite de tels projets est largement subordonnée à l'engagement et à la pérennité des dirigeants.

Le champ des relations sociales est également modelé par la structure de l'actionnariat. Ainsi, les alliances ou oppositions d'intérêts entre actionnaires, dirigeants et salariés peuvent connaître des configurations très différentes. Si la théorie de l'agence insiste sur l'indispensable contrôle que le « principal » (actionnaires) doit exercer sur « l'agent » (dirigeants) en raison de la divergence de leurs intérêts, des éléments nouveaux, liés à la dimension du temps, se font jour depuis les années 1990. Par exemple, une étude du cabinet de conseil en stratégie Booz & Cie (Favaro, Karlsson, Neilson, 2010) réalisée sur les 2 500 plus grandes – en termes de valeur boursière – entreprises mondiales révèle que la longévité au poste de directeur général est passée de 8,1 années en 2000 à 6,3 années en 2009. Elle était même de 9,5 années en 1995 (Lucier, Spiegel, Schuyt, 2002). De même, le *turnover* de ces dirigeants était monté de 6 % en 1995 à 14,3 % en 2009, après

avoir culminé à plus de 15 % en 2005). Si la majorité (environ 63 %) de ces départs était « planifiée » (notamment parce qu'ils le souhaitent eux-mêmes ou en raison du départ en retraite de dirigeants qui débutent leur mandat de plus en plus tard), 24 % étaient « débarqués » par leur conseil d'administration (notamment pour mauvais résultats ou pour des manquements éthiques) ou étaient victimes de fusions-acquisitions. Mais quel que soit le motif de ces départs, planifiés ou non, le raccourcissement du temps laissé aux dirigeants pour développer et mettre en œuvre un plan d'action implique le fait que « les dirigeants du XXI[e] siècle doivent choisir un cap et exhiber des résultats plus vite que ceux de la génération précédente » (Favaro, Karlsson, Neilson, 2010, p. 7). Plus encore, les départs non planifiés (qui aboutissent aux mandats les plus courts) sont particulièrement importants en Europe où, sur la période 2005-2008, ils représentent près de 54 % des fins de mandat. On constate donc, à l'aune de cette étude, que les horizons des dirigeants et des actionnaires ne sont pas toujours les mêmes. Et la question est aussi dans ces conditions de savoir quelle relation peut s'instaurer entre des dirigeants ainsi destinés à un mandat de plus en plus court, voire menacés, et leurs salariés : les premiers doivent-ils sacrifier les seconds pour essayer de « durer » le plus longtemps possible en répondant au mieux aux impératifs de rentabilité fixés par leurs actionnaires ? Doivent-ils au contraire essayer de préserver au maximum ces salariés pour préserver l'avenir de l'entreprise et espérer une meilleure performance sur le long terme ?

Cela étant, toutes les entreprises ne sont pas fondamentalement concernées par de telles évolutions de leur actionnariat. La multitude de petites et moyennes entreprises, souvent d'origine familiale, qui existent en France, peuvent plus facilement développer des politiques sociales favorables aux salariés. Ces entreprises semblent se caractériser en effet par une atténuation sensible de la divergence propriétaires/dirigeants (Allouche, Amann, 2002). En outre, elles sont davantage que d'autres le lieu de « loyautés communautaires » et elles font plus souvent référence à des valeurs qui contribuent à de « meilleures performances […] dans le domaine des ressources humaines : fidélisation des salariés, flexibilité renforcée des emplois, rémunération maîtrisée des dirigeants, éventail global des rémunérations resserré, rétributions hors salaire élevées, politiques de valorisation des compétences très active » (*ibid.*, p. 122).

2 Les formes organisationnelles

La grande entreprise intégrée ne correspond plus aujourd'hui qu'à une minorité d'entreprises. Celle-ci, comme la grande banque de réseau par exemple, continue à nourrir le modèle classique de la GRH intégrée, capable d'être « mieux disante » : « Les distorsions sectorielles sont perceptibles avec des effectifs RH plus importants dans le secteur public, le secteur bancaire et le secteur énergie-chimie pour la partie GRH, en lien avec les problématiques de changement de métier et de démographie, particulièrement développés dans ces secteurs » (Martory (dir.), 2008, p. 125-126). Ainsi, en 2009

(données de la sixième enquête CEGOS), des variations sensibles des effectifs de la fonction RH, marquant l'importance plus ou moins grande donnée à la fonction, pouvaient être enregistrées entre secteurs : 1,6 % de l'effectif global dans les industries mécaniques (et même 1,5 % dans les autres industries) contre 1,9 % dans le secteur de la finance et dans le service public. De ce point de vue, la CEGOS parlait d'ailleurs en 2003 d'un véritable « modèle sectoriel » répondant aux caractéristiques et aux besoins de l'activité, et qui perdure malgré une certaine stabilisation et normalisation des pratiques de GRH.

Mais, malgré d'importantes variations sectorielles, l'enquête CEGOS étudie surtout, comme la plupart des enquêtes, les caractéristiques d'entreprises moyennes ou grandes, qui sont celles de son échantillon, c'est-à-dire celles qui ont accepté de répondre à cette étude. D'autres entreprises, surtout celles de taille moyenne ou petite, dépendent étroitement d'un ou de plusieurs donneurs d'ordres et disposent de marges de manœuvre limitées, en particulier pour ce qui concerne leur politique sociale.

Beaucoup d'autres encore fonctionnent dans des réseaux qui se composent, se décomposent et se recomposent en permanence au gré des changements d'investisseurs, des évolutions des marchés et des technologies. Ces changements se traduisent par une dilution des lieux de décision et la politique de gestion de la main-d'œuvre n'est plus toujours, ni partout, le fait d'une entité bien identifiée, experte dans son domaine. De nombreuses décisions stratégiques échappent en réalité de plus en plus à des DRH d'établissements qui n'ont plus pour seule responsabilité que d'exécuter des ordres venant de lieux et de dirigeants que, pour la plupart du temps, ils ne connaissent pas. Cette donnée était particulièrement présente dans les groupes multinationaux étudiés par la CEGOS en 2003 : les trois quarts d'entre eux entendent conduire une politique d'homogénéisation de leur politique RH entre les différents pays et la politique RH relève du DRH groupe pour 71 % d'entre eux, contre seulement 43 % qui considèrent qu'elle peut aussi relever du DRH de filiale (CEGOS, 2003, p. 36). Celui-ci, en revanche, se voit dans 93 % des cas chargé de la mise en œuvre des domaines sur lesquels la réglementation nationale a un fort impact (paie, hygiène et sécurité, gestion des frais, etc.). Plus récemment, l'APEC (2011, p. 5) relevait dans une enquête effectuée auprès de 1 000 entreprises de plus de 50 salariés du secteur marchand le fait que les entreprises multisites représentaient deux tiers de son échantillon et que l'harmonisation de la GRH constituait la norme dans 88 % de ces entreprises multi-établissements. Et dans près de 70 % des entreprises pluri-établissements, la GRH est totalement centralisée au niveau du siège. Dans les 30 % qui décentralisent, tous les processus ne sont pas pareillement touchés : le recrutement est le processus RH le plus concerné, que la décentralisation soit totale (29 % des entreprises multi-établissements qui décentralisent) ou partielle (44 %), auquel cas, le siège conserve le plus souvent un pouvoir décisionnaire important.

De même, on a pu constater au cours des chapitres précédents que la GRH elle-même ne s'effectuait pas nécessairement de manière intégrée et était bien souvent le fait d'intervenants issus de multiples entreprises. De fait, de nombreuses études récentes (Ernst & Young, 2008 ; Markess International, 2008 ; Puybareau, 2010) mettent en évidence une

externalisation croissante de la fonction RH qui, à l'instar de la plupart des fonctions supports, fait l'objet d'un *outsourcing* variable selon ses composantes. Par exemple, Demos Outsourcing (2010) dans une étude effectuée auprès de deux cent vingt-deux entreprises de plus de cent cinquante salariés relevait que 34,7 % d'entre elles externalisaient leur gestion de la paie et la gestion des temps, 17,3 % la gestion du recrutement, 17,3 % la gestion de la formation ou 10,8 % l'administration du personnel et 8,7 % la gestion des expatriés. À l'intérieur même d'un processus RH, les possibilités d'externalisation sont multiples. Par exemple, l'APEC indique que 20 % des entreprises interrogées externalisent en partie leurs activités de GRH (30 % pour les firmes de plus de 500 salariés, 19 % seulement entre 50 et 199 salariés). Mais quand on parle de la seule formation, plus de 60 % des entreprises qui externalisent font animer systématiquement ou occasionnellement leurs formations au management par des prestataires extérieurs, quand seulement 30 % d'entre elles le font pour la gestion administrative de la formation.

Comme nous l'avons évoqué à maintes reprises dans les différents chapitres de cet ouvrage, la GRH a accompagné la « désintégration » et la « fragmentation » (Ernst & Young, 2008) des firmes et participe elle aussi de leur mise en réseau, comme la plupart des autres fonctions de l'entreprise totalement ou partiellement sous-traitées (informatique, maintenance et entretien, gestion comptable et financière, logistique, production, etc.).

Néanmoins, si la représentation de l'organisation intégrée comme lieu d'exercice de la GRH reste très prégnante, c'est parce qu'elle véhicule l'idée, autant séduisante que rassurante, qu'il est possible de maîtriser un minimum les phénomènes organisationnels et humains à partir d'un lieu de décision et de planification unique et bien identifié. Si cette réalité subsiste dans certains cas, elle n'est plus unique et d'autres formes organisationnelles donnent aujourd'hui lieu à d'autres manières de faire de la GRH.

3 Les populations concernées

Si la plupart des politiques et des pratiques de GRH que nous avons exposées continuent d'exister, elles ne s'adressent plus au Personnel, pris dans son ensemble. Elles se trouvent fortement segmentées et c'est peut-être là l'évolution qui nous semble être la plus drastique : aux catégories habituelles (cadres, employés, ouvriers, etc.) se sont ajoutées d'autres catégories constituées en fonction des besoins, souvent temporaires, des firmes. Ainsi, certaines parmi elles s'efforcent d'identifier leurs « compétences clés » (Becker, Huselid, Beatty, 2009) et ainsi de repérer les populations (ou segments de population) auxquels il convient d'administrer un traitement spécifique : développement des compétences, salaires individualisés, gestion de carrière, etc. Il peut s'agir des détenteurs d'un « métier » particulièrement critique pour l'entreprise ou difficile à trouver (on sait par exemple que les ingénieurs en bâtiment sont depuis quelques années beaucoup plus recherchés que la plupart de leurs homologues d'autres spécialités). Cela peut aussi être comme on l'a vu les individus repérés comme ayant un « haut potentiel » (chapitre 8). Cela

peut aussi correspondre à des individus particulièrement précieux de par leur implantation (nous pensons notamment ici aux expatriés), leur trajectoire de carrière (il est difficile de trouver des gens qui soient à la fois aptes et volontaires pour exercer des fonctions d'encadrement, de prise en charge de projets), leur âge (c'est particulièrement vrai pour les entreprises confrontées à un problème de renouvellement de génération). Nous pourrions poursuivre longtemps cette énumération, mais il importe ici surtout de retenir qu'il n'est pas rare qu'au sein de la même entreprise, chaque catégorie de salariés bénéficie d'un traitement spécifique, et le passage d'une catégorie à l'autre n'est pas toujours possible.

Pour autant, nous ne pensons pas qu'il faille en conclure à une irrévocable et irrésistible individualisation de la GRH telle qu'elle peut être prophétisée ici ou là. De fait, si certaines entreprises semblent s'efforcer d'individualiser leur politique sociale au point de s'orienter vers une « gestion des personnes » (Igalens, 2006) ou une « gestion des talents » (Thévenet, Dejoux, 2010), cette situation ne peut être généralisée. On observe même ailleurs un renforcement de la segmentation avec l'apparition de politiques sociales ciblées sur les « minorités visibles » par exemple, dans le cadre d'une gestion de la diversité apparue dans les grandes entreprises au milieu des années 2000 (Barth, Falcoz, 2007 ; Cornet, Warland, 2008). Dans ce cas, la gestion des individus appartenant à ces minorités (c'est-à-dire leur recrutement, leur rémunération, la nature de leur emploi, les formations ou évolutions qui leur sont proposées) doit autant à cette appartenance qu'à leurs caractéristiques individuelles en termes de compétences, performances ou potentiel. De même, nous avons vu quand nous avons parlé de flexibilité que, pour nombre de populations à caractère précaire ou n'appartenant pas au cœur de compétences de la firme, il n'était guère question d'individualisation de leur gestion tout simplement parce que celle-ci était réduite à sa plus simple expression.

Si l'on combine segmentation, structure organisationnelle et structure du capital, on peut aboutir à des situations de moins en moins rares où l'on voit cohabiter sur un même lieu de travail des salariés appartenant à des entités différentes (fournisseurs, sous-traitants, consultants, experts), bénéficiant de contrats de travail différents, percevant des salaires différents calculés selon des critères différents, et faisant donc l'objet de politiques sociales et d'enjeux également différents. Peut-on encore parler d'*une* politique sociale dans un tel cas ? D'*un* DRH ? *Quid* de la qualité de la coopération attendue sur ce lieu unique entre catégories si hétérogènes ? De telles questions en amènent d'autres, notamment relatives au rôle de la Fonction RH que nous aborderons plus loin.

4 La multiplication et l'activisme réel ou potentiel des parties prenantes

Enfin, *last but not least*, les « parties prenantes » de l'entreprise, qui ont certes toujours existé, mais qui semblent désormais vouloir ou pouvoir faire entendre plus clairement leur voix, pèsent peu ou prou sur les politiques sociales. Ces différentes parties prenantes

ne constituent en rien un tout homogène ; elles peuvent même avoir des exigences contradictoires vis-à-vis de l'entreprise. Pour la GRH, même si elle ne se trouve que rarement confrontée à de véritables contre-pouvoirs, cela signifie un certain « écartèlement » entre plusieurs légitimités. La GRH ne peut pas travailler pour le seul intérêt de la direction ou des actionnaires. Elle doit aussi s'efforcer de répondre aux attentes d'autres catégories, tant internes qu'externes.

Mais là encore, il ne faudrait pas tomber dans une généralisation abusive. Il est vrai que ces parties prenantes (ou leurs représentants) peuvent se faire particulièrement pressantes *via* des instruments tels que les normes qualité (les donneurs d'ordres), les médias ou le contentieux (les syndicats, les mouvements de consommateurs), les comportements revendicatifs (boycott ou *class actions* de consommateurs, les salariés), la législation ou la réglementation (l'État), les notations sociales (les agences), la défection (les actionnaires ou les salariés, en particulier ceux qui ont une forte employabilité externe). Mais pour autant, les situations sont là encore très diverses. Ainsi, une PME familiale implantée dans une zone économiquement sinistrée, peu visible médiatiquement, agissant dans un secteur de prestations de services très peu polluant et où la population, très peu qualifiée et fortement isolée, n'est pas organisée collectivement n'aura certainement pas à faire face aux mêmes parties prenantes qu'une multinationale du secteur pétrolier cumulant des activités de prospection et extraction, de recherche et développement et de transformation. Sa GRH et ses différentes autres fonctions ne subiront certainement pas les mêmes injonctions ou pressions internes et externes et il y a fort à parier qu'elles ne pèseront pas aussi fortement. La comparaison devient encore plus difficile lorsque l'on s'intéresse à une structure publique telle que l'Éducation nationale qui, de par ses effectifs, son mode de financement, son statut juridique, ses règles de gestion ou d'évaluation de la performance, la population qu'elle emploie, la relation qu'elle entretient avec ses « usagers », son niveau de syndicalisation ne saurait connaître les mêmes parties prenantes que les deux autres structures.

Certes, la multinationale pétrolière est plus facile à observer, à attaquer, à médiatiser ou à promouvoir, mais est-on vraiment certain que ce type (taille, secteur) d'organisation rassemble encore une majorité de salariés ? Il serait par exemple temps de se souvenir que la fonction publique rassemble en France près de 22 % des salariés (Barbier-Gauchard, Guilloux, Le Guilly, 2010) et que les PME des services créent des emplois là où les grosses firmes industrielles ne cessent d'en perdre. Autrement dit, l'action des parties prenantes, quand bien même nous avons tenté de montrer qu'elle était selon nous plus importante et de sources plus diversifiées que par le passé, ne semble pas être de nature, elle non plus, à faire « converger » les pratiques de GRH vers un modèle unique et universel. Elle paraît au contraire de nature à accroître encore la singularité des situations d'entreprises. Car ce n'est pas parce que la montée en puissance des parties prenantes semble constituer une tendance forte qu'elle est partout présente, ni – surtout – qu'elle exerce partout les mêmes pressions ou que les rapports de forces entre ces parties prenantes sont partout les mêmes (gardons-nous d'oublier que les actionnaires eux-mêmes comptent au nombre de ces parties prenantes !).

Au total, les différents paramètres évoqués ci-dessus font progressivement émerger une GRH non seulement contingente, mais aussi assaillie d'injonctions contradictoires émanant tant de ses partenaires internes habituels que d'acteurs externes jusque-là plus silencieux.

5 Esquisse d'un modèle de la GRH « hyper partagée »

Par rapport aux modèles habituels disponibles (voir chapitre 1, les modèles de J. Brabet), il est possible de poursuivre la réflexion et de proposer une représentation de la GRH aux prises avec de multiples contradictions : maintenir la paix sociale *vs* faire des économies, prévoir les évolutions nécessaires à moyen terme *vs* développer l'adaptabilité à court terme, développer les compétences des salariés *vs* limiter les coûts, produire de la valeur pour l'actionnaire *vs* répondre aux attentes individuelles et/ou des parties prenantes, assurer à la fois la gestion locale dans le cadre d'une cohérence globale. Ce qui nous semble être le plus marquant à ce propos, c'est bien le rapport dialectique – qui va au-delà de la simple contradiction – que ces différentes propositions entretiennent entre elles. De fait, faire des économies (en réduisant les augmentations, en ne récompensant pas les comportements désirés, en tendant les effectifs au maximum) peut avoir un effet négatif sur la paix sociale et, du coup, avoir un coût. Produire de la valeur pour les actionnaires suscite et nourrit les réactions adverses des parties prenantes qui se sentent lésées et risque de conduire à grever les dividendes si leurs réactions s'avèrent « efficaces » sur l'image de la firme, son fonctionnement ou son attractivité.

Bref, qu'on le veuille ou non, la GRH est effectivement aujourd'hui vivement interpellée dans ses finalités, ses moyens, ses effets sociétaux. Si nous devions résumer la conception de la GRH à laquelle nous conduisent ces observations et que nous avons défendue tout au long de cet ouvrage, nous la qualifierions « d'hyper partagée » et la ferions figurer aux côtés des deux modèles dominants évoqués par J. Brabet (voir tableau 10.1).

Certes, le terme est critiquable, mais il est suffisamment imagé pour résumer, au-delà des diversités soulignées ci-dessus, ce qui nous paraît constituer la caractéristique de la GRH aujourd'hui. Cette caractéristique ne s'exprime pas en termes de contenus ou de finalités, mais plutôt en termes de questions qui nous semblent se poser inévitablement aux individus qui pratiquent la GRH. Elle constitue en quelque sorte une radicalisation des tendances que J. Brabet avait décrites dans le modèle de l'arbitrage managérial.

En effet, nous nous reconnaissons parfaitement dans les auteurs qui pensent que la GRH est bien un art politique et que le professionnel de la GRH, en plus d'être un bon « technicien » doit être un acteur stratégique : nous pensons d'ailleurs que c'est plus que jamais vrai. Mais il nous semble – et c'est ce que nous avons essayé de montrer dans cet ouvrage – que le jeu politique en question s'est élargi à des acteurs autres que ceux de l'organisation proprement dite. Cela signifie que le DRH doit maintenant prendre

Tableau 10.1 – Une GRH hyper partagée ?

	Instrumental	Arbitrage managérial	GRH hyper partagée
Conception du sujet	Individu conditionnable	Acteur stratégique	Acteur social au sens large sommé d'assumer son destin (employabilité)
Vision de l'organisation	Convergence des efficacités économique et sociale	Possible divergence des efficacités économique/sociale	Rapport dialectique entre finalités capitalistiques et responsabilité sociétale
Domaine de la GRH	Activité de la DRH	Ensemble des décisions managériales	Champ de confrontation et de régulation entre « parties prenantes »
Acteur clé de la GRH	Le DRH-Expert	Le management	Aucun
Rapport à la stratégie	GRH au service de la stratégie	Stratégie et GRH en interaction	Stratégie et GRH en interaction
Changement	Programmé en central	Programmé et négocié	Programmé et négocié de manière élargie (vers d'autres acteurs et en externe)
Perspective d'enseignement	Apprentissage des techniques de GRH	Repérage des décisions et des processus de décision	Repérage des parties prenantes et de leurs positions
Postulat	L'intendance suit et applique les politiques	Décalage des pratiques et des discours	Tension dialectique permanente entre différents positionnements

en compte des parties prenantes qui non seulement peuvent être tentées de faire de son « pré carré » un « champ de bataille », c'est-à-dire un enjeu fort compte tenu de leurs logiques propres, mais ont également de plus en plus de légitimité à le faire tant, comme nous l'écrivions au chapitre 2, l'entreprise est « entrée en société » ces quinze dernières années.

Cela signifie aussi que son action ou les changements qu'il cherche à instiller doivent trouver un écho et une légitimité aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'organisation. Aussi sa problématique principale, pour malgré tout trouver des voies pour l'action, est-elle d'identifier les parties prenantes concernées et, en fonction de leurs positions plus ou moins fortes ou contraignantes pour lui, d'essayer d'adopter une position qui lui permettra à la fois de répondre aux exigences du mandat qui lui a été confié par ses dirigeants et de minimiser les oppositions des autres parties prenantes. Cela dit, nous pensons que cette position n'existe pas toujours car les positions en présence peuvent effectivement être irréductiblement incompatibles. À cet égard, notre vision de la GRH est beaucoup plus inconfortable que celle défendue par le modèle instrumental qui postule

qu'il existe toujours une meilleure solution technique : celle qui permet de servir la stratégie organisationnelle de manière optimale. Autrement dit, la « régulation conjointe » entre la règle édictée par les dirigeants ou les actionnaires et les réactions qu'elle peut engendrer n'est pas toujours possible : elle peut échouer quelle que soit l'habileté du DRH, la qualité des outils dont il dispose ou la clarté de son analyse.

Les individus eux-mêmes ne sont plus seulement des acteurs politiques parmi d'autres à l'égard de la GRH : les limites dans l'ambition et les moyens des firmes à gérer les individus ou à leur offrir un destin ont contraint/incité à faire appel à leur capacité à se prendre en charge eux-mêmes, à se faire (co)gestionnaires de leur parcours professionnels. Autrement dit, il nous semble que là où l'on pouvait estimer que la fonction se partageait auparavant entre spécialistes et managers, un troisième acteur au moins – le salarié lui-même – est entré dans le jeu et remet en cause cette partition.

6 Les mondes de la GRH

Nous avons usé et abusé des typologies dans cet ouvrage afin de donner au lecteur une vision aussi vaste que possible des variations que peuvent connaître les pratiques de GRH. Mais nous souhaiterions maintenant aller plus loin sur ce point pour préciser notre pensée. En effet, les économistes ou les sociologues nous montrent la voie dans ce domaine quand ils parlent de « mondes » ou de « cités ». Nous faisons allusion ici à des démarches telles que celles des « mondes de la production » (Salais, Storper, 1995), des « mondes communs » (Boltanski, Thévenot, 1991) ou des « mondes sociaux » (Osty, Uhalde, 2007). Tous ces travaux insistent effectivement sur la diversité des modèles économiques, des registres de légitimation ou encore des réalités sociales des organisations. Mais ils le font en mettant l'accent sur le fait que chacun des « types » qu'ils identifient a pour origine un principe fondateur, une convention fondamentale, un registre de légitimité et d'argumentation : aussi riches que soient leurs « mondes », ils ne constituent pas seulement un empilage de facteurs de contingence réunis de manière aléatoire. Ils ont un principe d'unité qui en fonde l'idiosyncrasie, l'identité, mais aussi la profonde différence, voire l'opposition, avec les autres types identifiés.

Autrement dit, ces typologies mettent en scène des « mondes » incommensurables les uns aux autres. Nous pensons qu'il en va de même pour les pratiques de gestion des ressources humaines et nous ne pouvons par exemple que saluer la démarche de F. Pichault et J. Nizet qui, dans leur ouvrage *Les Pratiques de gestion des ressources humaines* fréquemment évoqué précédemment, mettent en scène des « modèles » de GRH organisés chacun autour d'un principe fondateur (en l'occurrence, puisque ces travaux sont fondés sur l'approche d'H. Mintzberg, la prévalence d'un mode de coordination du travail). Dans cette approche, chaque modèle correspond à un « contexte », à un ensemble de contingences, qui oriente les pratiques de GRH et fonde une cohérence d'ensemble. Certes, il s'agit d'idéaux-types, mais cette approche met clairement

en évidence des « mondes » de GRH de plus en plus irréductibles les uns aux autres et qui, loin de converger vers un modèle unique, tendent à s'affirmer dans leur spécificité, dans leur logique globale. Elle montre clairement que certaines pratiques de GRH ne dépendent pas de telle ou telle contingence, mais n'ont d'existence « logique » que dans un contexte donné et en relation avec d'autres pratiques. Autrement dit, elle pointe le fait que les outils et pratiques de GRH ne sont pas seulement une boîte à outils dans laquelle puiser indépendamment des autres choix techniques et organisationnels effectués par ailleurs, mais qu'il existe au contraire des liens logiques forts entre pratiques et contexte et entre les pratiques elles-mêmes : ne pas tenir compte de ces liens logiques et procéder à des choix techniques isolés risque donc d'être générateur d'incohérences, sinon de dysfonctionnements. Le grand intérêt de cette approche est justement d'essayer d'apporter une meilleure intelligibilité de l'univers des possibles en identifiant cinq grands idéaux-types qui correspondent à cinq grandes configurations organisationnelles et se déclinent sur l'ensemble des domaines de la gestion des ressources humaines.

Nous pensons pour notre part que des contextes organisationnels très différenciés, marqués par les facteurs de contingence évoqués dans la première section de ce chapitre (le secteur d'activité, la forme organisationnelle, la structure du capital, les parties prenantes, le type de population concernée) contribuent à produire des modes de GRH de plus en plus différenciés. Car, tout simplement, ces facteurs n'existaient pas – ou de manière beaucoup plus simple – dans les décennies passées : les secteurs d'activité sont de plus en plus nombreux et relèvent de « modèles productifs » de plus en plus contrastés. Les populations gérées sont effectivement elles aussi de plus en plus nombreuses car inscrites dans des organisations au *design* de plus en plus complexe. Les formes organisationnelles ne renvoient plus au modèle unique de la firme intégrée. Les structures de capital possibles se sont multipliées, ne serait-ce qu'avec l'apparition de nouveaux types d'investisseurs. Les parties prenantes n'étaient pas une donnée à prendre en compte dans des organisations peu ouvertes sur une société où la variété des institutions présentes était bien moindre qu'aujourd'hui. Autrement dit, il nous semble que ces différents facteurs interviennent aujourd'hui comme de nouvelles – ou plus fortes que par le passé – causes de différenciation des pratiques de GRH. Et, du fait de leur caractère très structurant sur les organisations elles-mêmes, cette différenciation nous paraît aboutir à des modèles de GRH eux-mêmes fortement contrastés.

En synthèse, avec l'apparition ou le renforcement de ces facteurs de différenciation lourds, les motifs de caractérisation des contextes ne cessent de se multiplier. Et, en conséquence, notre conviction est celle d'une divergence accrue des modèles de GRH plutôt que celle de leur convergence vers un modèle unique et nous sommes de plus en plus sensibles aux typologies qui mettent en évidence l'incommensurabilité et les contrastes entre ces différents modèles. Si nous devions oser une image, nous dirions que les modèles de GRH sont des continents dont la dérive et l'éloignement ne cessent de s'accroître en raison des nouveaux courants qui, ajoutés à ceux qui existaient déjà,

contribuent à cette dérive de continents qui ont de moins en moins à partager au fur et à mesure que la distance entre eux s'accroît.

Mais si ce sont bien des GRH spécifiques, variées et multiformes qui caractérisent aujourd'hui les modes de gestion de la main-d'œuvre dans les entreprises, la question se pose de mesurer l'impact de ces environnements sur la fonction RH elle-même.

Section 2
L'identité de la fonction ressources humaines en débat

La première section reprend de façon synthétique les principaux facteurs qui pèsent sur la GRH et qui contribuent à façonner des mondes de GRH particulièrement hétérogènes. Dans la deuxième section nous abordons la question des rôles que les titulaires de cette fonction entendent tenir ou remplissent effectivement.

Il nous semble tout à fait symptomatique d'adosser cette question à la réception d'un auteur, D. Ulrich, dont les travaux connaissent une audience avérée, mais qui font de plus en plus débat, tant dans la sphère académique que dans la sphère professionnelle. Les travaux de recherche se multiplient et confrontent le modèle conceptuel proposé aux vécus des acteurs concernés. Ils interrogent les arbitrages effectués entre ces rôles prescrits. Les praticiens questionnent, à leur tour, les effets de la notion emblématique promue par cet auteur, celle de *Business Partner* : quelle est la part du mythe, quelle est celle de la réalité ? Pour paraphraser le titre d'un dossier de la revue de l'ANDRH publié à l'été 2011 (Garrigues, Wierzbicki, 2011).

La référence à Ulrich est devenue incontournable. Sa discussion est un élément utile d'un enseignement d'introduction à la gestion de la GRH car elle conduit à ouvrir un débat sur l'identité de la fonction. Afin de mettre en perspective ce débat, il n'est pas inutile de rappeler la conjoncture dans laquelle la proposition d'Ulrich est élaborée et reçue. Les éléments contextuels que nous allons rapidement évoquer ont donné lieu à des développements dans différentes parties de l'ouvrage. On ne s'y attardera pas, mais ils permettent de rendre compte de l'accueil d'une formalisation qui reste très influente.

I La Fonction Ressources Humaines au banc des accusés

Les mutations de l'environnement (évoquées au chapitre 2) et les évolutions des organisations mentionnées au fil des différents chapitres ont profondément déstabilisé la Fonction Ressources Humaines. Avant d'évoquer les besoins de relégitimation vécus

par les professionnels de la FRH, balayons rapidement les évolutions vécues, les réponses apportées par les organisations et leurs effets.

1.1 Un paysage organisationnel en profonde transformation

Afin de répondre plus rapidement et mieux aux attentes de leurs marchés et aux situations concurrentielles les organisations ont adopté la forme divisionnelle (elle s'oppose à la superstructure fonctionnelle et concerne des organisations qui ont plusieurs activités qui, si elles sont suffisamment homogènes en termes de marché et de technologie, sont regroupées en divisions dotées des différentes fonctions (production, vente…) nécessaires à leur mission) et ont découpé leurs structures en centres de profit ou *strategic business units* (SBU). Il s'agit de rapprocher du terrain non seulement les capacités de décision et les compétences, mais aussi les capacités d'innovation. Celles-ci sont stimulées par la proximité avec clients et concurrents. Les idées de développement remontent dans l'organisation ; la direction générale conceptualise et rationalise les orientations stratégiques du groupe résultant des remontées des centres de profit (Bartlett, Goshal, 1997). La logique *bottom up* marque dans une certaine mesure des points par rapport à la logique *top down*. La réduction du nombre de niveaux hiérarchiques (*delayering*) s'inscrit dans ce souci de meilleure réactivité et de débureaucratisation des organisations.

Face aux incertitudes des marchés et des contextes concurrentiels la question de la flexibilité organisationnelle devient un enjeu majeur. Elle conduit souvent, comme nous l'avons vu au fil du chapitre 4, à mettre en œuvre des organisations plus réticulaires, en clair à adopter le modèle cœur-périphérie conceptualisé par Atkinson. La main-d'œuvre n'est plus seulement constituée de salariés relevant de la compétence de la Fonction Ressources Humaines, mais aussi de contrats commerciaux souvent gérés par la Fonction Achat. Le modèle cœur-périphérie n'est pas seulement promu au nom de la flexibilité organisationnelle. Il correspond à la logique de recentrage des entreprises sur le cœur de métier, souvent exigée par les marchés financiers ou encouragée par les cabinets de conseil en stratégie.

Il ne s'agit pas d'affirmer que toutes les organisations ont adopté ces modèles, mais ces derniers expriment l'air du temps et constituent le cadre auquel se réfèrent consultants, dirigeants et la plupart des cercles académiques. Il convient d'ajouter au tableau une pression sur les coûts, de manière générale et sur les coûts des indirects en particulier. Les fonctions non directement productives doivent s'engager dans des réductions d'effectifs. La mise en compétition ou le *benchmarking* avec les prestataires extérieurs relayent la variabilisation des coûts permise par l'externalisation (*outsourcing*) sans parler des délocalisations d'activités fonctionnelles. Les NTIC jouent un rôle décisif dans l'abaissement des coûts de transaction et ont rendu possible les évolutions évoquées précédemment comme l'externalisation ou les délocalisations.

La Fonction Ressources Humaines est invitée comme les autres activités de l'entreprise à être à la fois plus orientée client et plus compétitive (Caldwell, 2003).

1.2 Les réponses organisationnelles de la Fonction Ressources Humaines

Tantôt subies par la FRH, tantôt initiées par celle-ci, elles s'inscrivent dans différents axes : un axe proximité du terrain, un axe partage de responsabilité et un axe externalisation. On parle souvent de décentralisation de la FRH, mais l'expression est ambiguë car elle mêle les notions de déconcentration et de dévolution.

La déconcentration

La déconcentration consiste à distinguer un niveau central de définition des politiques de GRH et un niveau local de représentation de la FRH. Le Service Ressources Humaines d'unité adapte la politique définie au niveau central aux particularités de l'unité.

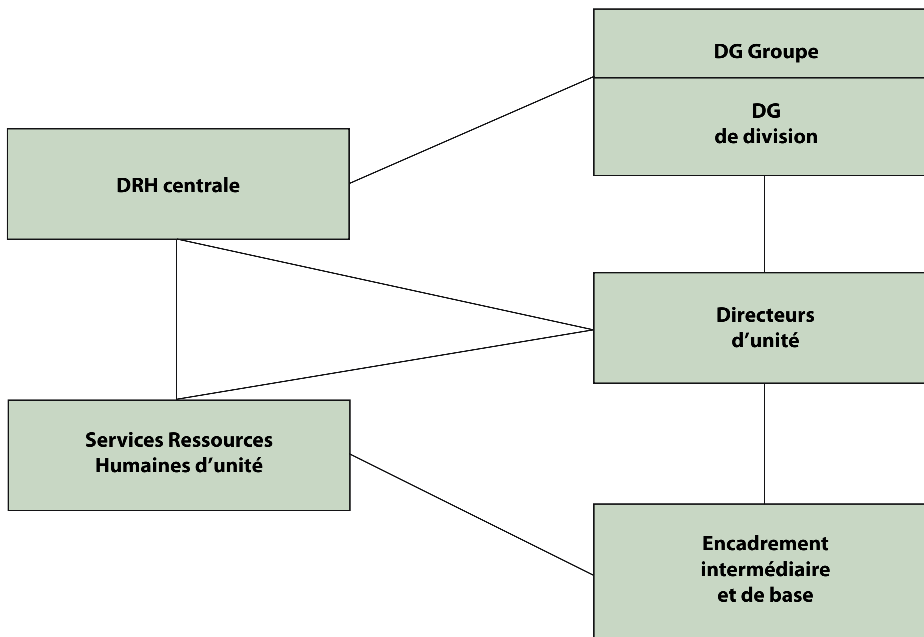


Figure 10.1 – La déconcentration de la Fonction Ressources Humaines

Le rattachement des services de Ressources Humaines d'unité peut être hiérarchique vis-à-vis de la DRH centrale et fonctionnel vis-à-vis de la direction de l'unité. Le SRH d'unité est un ambassadeur de la DRH centrale auprès de l'unité. Il est jugé par le DRH central sur sa capacité à mettre en œuvre au niveau local la politique centrale.

Lorsque la DRH centrale veut aller plus loin dans la déconcentration, le service ressources humaines d'unité est rattaché hiérarchiquement au responsable opérationnel de l'unité et fonctionnellement au DRH central. Il est jugé sur sa capacité à contribuer à la réussite opérationnelle de l'unité tout en restant dans l'esprit de la politique de ressources humaines définie centralement.

Cette déconcentration est largement réalisée. Selon l'enquête CEGOS de 2006, 60 % des effectifs de la FRH des entreprises de plus de mille personnes sont centralisés et 40 % décentralisés (déconcentré, dans notre vocabulaire). 75 % sont centralisés dans les entreprises de moins de mille salariés. La déconcentration n'est pas un mouvement irréversible. Au début des années 2000, France Télécom a reconcentré une partie des effectifs RH antérieurement déployés dans les unités opérationnelles.

La déconcentration peut être mise en œuvre sans modification substantielle du partage des responsabilités entre Fonction Ressources Humaines et ligne hiérarchique, même si on a vu que les priorités du service ressources humaines d'unité ne sont pas exactement les mêmes selon qu'il est rattaché hiérarchiquement à la direction centrale RH ou au responsable de l'unité opérationnelle. Il n'en va pas de même avec la dévolution. Nous proposons ce terme pour éviter celui de décentralisation. En effet on parle souvent de décentralisation de la Fonction Ressources Humaines sans distinguer déconcentration et dévolution alors qu'il s'agit de notions différentes.

La dévolution

Il n'y a pas que la Fonction Ressources Humaines qui fasse de la gestion des Ressources Humaines. Les décisions de GRH ne sont pas le fait des seuls services de ressources humaines. Comme nous l'avons vu tout au long de ce livre les décisions de GRH sont prises dans le cadre de processus faisant intervenir une pluralité d'acteurs.

La responsabilité des ressources humaines est partagée et c'est l'analyse des processus de décision qui permet d'appréhender le partage entre les différents acteurs.

EN PRATIQUE

Une politique salariale visant à protéger les jeunes embauchés

Le secteur de l'informatique passe par des cycles de pénurie et d'abondance de main-d'œuvre. Cela tient largement aux évolutions technologiques, qui font qu'à certains moments les utilisateurs ont à implémenter de nouvelles familles d'applications, de nouvelles générations de produits… Suivent des périodes avec une moindre intensité de développement. Le groupe informatique dont il est question dans cet exemple avait eu à faire face à de fortes tensions sur le marché du travail. Elles l'avaient conduit à s'impliquer dans la reconversion d'ingénieurs non-informaticiens à divers métiers informatiques. Les concurrents et autres SSII vivaient les

mêmes tensions du marché du travail. Il était tentant pour ceux-ci de chercher à débaucher les informaticiens formés par le groupe informatique évoqué.
La politique salariale donne lieu à présentation et avis au comité d'entreprise. Elle fait l'objet d'une communication et à une mise en œuvre dans les unités. Il s'agissait, dans le cas présent, de fidéliser par des augmentations individuelles substantielles les jeunes embauchés susceptibles d'être chassés par les concurrents. Des crédits supplémentaires pour augmentations individuelles étaient alloués aux unités en fonction de l'effectif de jeunes embauchés qu'elles comportaient en leur sein. L'attribution des augmentations individuelles aux jeunes embauchés devait tenir compte de leurs performances individuelles. Il n'était pas question d'une augmentation automatique, ni de faire bénéficier d'une augmentation ceux qui n'étaient pas performants. Le risque auquel était sensible la DRH était celui du détournement de crédit. Un responsable d'unité dont les objectifs dépendaient particulièrement de la diligence de certains membres de l'équipe pouvait désirer les faire profiter des crédits supplémentaires, même si ceux-ci n'étaient pas des jeunes embauchés à fidéliser. Un plan de communication expliquait aux responsables d'unité les règles du jeu. Leurs propositions d'augmentations individuelles donnaient lieu à vérification par les responsables ressources humaines d'unité avant d'être adoptées.

On voit donc à travers cet exemple :
- que plusieurs acteurs interviennent (la DG, la DRH centrale, les partenaires sociaux, les services de communication, les responsables ressources humaines d'unités, les responsables hiérarchiques…) ;
- que le rôle de la DRH et des services ressources humaines d'unité est un rôle de définition de la politique, de communication et de conseil, de cadrage et de vérification des décisions ;
- que les décisions d'augmentations individuelles sont prises *in fine* par les responsables hiérarchiques qui sont ceux qui connaissent les performances de leurs collaborateurs.

L'exemple ci-dessus est d'un grand classicisme. Il met en scène un partage des responsabilités dans le cadre duquel la Fonction Ressources Humaines joue un rôle de formulation de la politique, de définition du processus de décision, de déclinaison de cette politique en outils de communication et d'aide à la décision, de conseil aux responsables hiérarchiques et de contrôle des décisions prises par ceux-ci. L'enjeu de maîtrise de la masse salariale est suffisamment important dans l'entreprise citée en exemple ci-dessus, pour que la direction générale soutienne fermement la DRH en cas de différent entre Fonction Ressources Humaines et hiérarchie opérationnelle. On peut donc dire que, sur ce processus, le pouvoir de la Fonction Ressources Humaines est très important. L'analyse des processus de recrutement ou de gestion des carrières dans la même entreprise ne

déboucherait pas sur la même position de pouvoir de la Fonction Ressources Humaines. L'appréciation des pouvoirs relatifs de la Fonction Ressources Humaines et des lignes hiérarchiques doit donc se faire processus par processus. Attention à ne pas extrapoler trop rapidement à partir de l'analyse d'un seul processus.

La dynamique organisationnelle de divisionnalisation et de responsabilisation des centres de profit conduit à une autonomisation des unités et à la recherche d'une pertinence maximale du centre de profit par rapport aux exigences de son environnement. Dans le domaine ressources humaines, la logique du centre de profit pousse celui-ci à adapter sa politique salariale aux normes des segments du marché du travail qui le concernent, à développer la cooptation et l'activation de réseaux professionnels pour attirer les compétences recherchées, à individualiser la gestion des compétences clés… En bref, c'est le modèle individualisant de GRH, selon la typologie de Pichault et Nizet (2000) qui est encore quelque sorte l'attracteur. Ce n'est pas complètement surprenant, puisque ce modèle de GRH correspond à la configuration adhocratique de Mintzberg, autrement dit à la forme projet, cas limite vers lequel tend notre raisonnement.

EN PRATIQUE

Cas Ubisoft[1]

Le cas Ubisoft (en 1998) est un cas extrême de dévolution. En effet l'entreprise n'a pas de Direction des Ressources Humaines au moment où survient une grave crise sociale.

Quelques employés s'indignent devant les propos tenus par de hauts responsables de l'entreprise à Nadya Charvet, journaliste de *Libération* qui publiait le 21 septembre 1998 un article sur le thème des « nouveaux athlètes du travail ». Ils créent un site (Ubi Free), tribune libre et anonyme à l'usage du personnel d'Ubisoft, sur le modèle des syndicats virtuels lancés dans certaines entreprises américaines telles Walmart ou Intel. Plus de 800 messages vont être postés sur Ubifree en quelques semaines.

On peut lire dans l'article de *Libération* : « Les 35 heures n'évoquent rien à personne : c'est un truc conçu par des vieux pour des vieux. » L'utilité d'une direction des ressources humaines, non plus : « Il n'y en a pas, la gestion de l'humain, c'est l'affaire de tous. » Et en premier lieu des chefs de projets, qui pilotent des Cd-roms de leur conception à leur commercialisation. Pas tout à fait trentenaires, ils gèrent des équipes de 50 à 60 personnes, prennent des décisions « qui engagent des millions de francs », tutoient les cinq fondateurs et s'occupent aussi du recrutement, de la formation, du suivi : « Quand on demande beaucoup aux gens, on doit tenir compte de leur personnalité, pour qu'ils donnent le meilleur. »

Le site Ubi Free précise : « Le groupe Ubi Soft est composé de plusieurs microsociétés de moins de 49 salariés : c'est le moyen le plus sûr de ne pas avoir de contraintes au niveau de la gestion du personnel : pas d'obligation légale de

1. Informations reprises du cas : El Kouri N., Gosselin A., Simon L. (2002), « Prendre la parole dans la nouvelle économie : UBI FREE, un "syndicat virtuel" chez Ubi Soft », Centre de cas HEC Montréal.

créer un service du personnel ; pas de représentation du personnel ni de comité d'entreprise (obligatoires seulement au-delà de 49 salariés), alors que Ubi Soft emploie 1 120 salariés, dont 427 en France ; recrutement des salariés généralement sous la forme de CDD : les multiples sous-sociétés permettent de renouveler les CDD à l'envi, sans passer par la case CDI. »
Toujours sur le site Ubi Free : « Qui recrute chez Ubi ? Compte tenu de l'absence de Direction des Ressources Humaines, chaque employé peut un jour se retrouver en position de recruter un ou plusieurs collaborateurs. Pour ce faire, il doit faire valider par son supérieur la demande de recrutement et organiser seul son recrutement. Mais recruter, c'est un métier. Tout le monde n'a pas les capacités requises pour faire passer des entretiens, ni pour déceler en tout candidat les qualités professionnelles qui feront de lui un bon ubisoftien. ».
Toujours sur le site à propos de l'évolution des salaires : « C'est la personne qui effectue le recrutement, qui négocie le salaire d'embauche de toute nouvelle recrue. C'est elle aussi qui négociera les augmentations de salaire pour son équipe. Certains verront donc leurs salaires augmenter régulièrement tous les 3 mois, d'autres resteront plus d'un an sans voir se réaliser la promesse d'augmentation rapide faite lors de l'entretien de recrutement. L'absence de grille de salaires autorise toutes fantaisies. » Ou encore : « La nomenclature des postes pourvus est loin d'être au point : 2 personnes ayant le même niveau d'études et les mêmes compétences, faisant le même travail au sein de 2 équipes différentes, n'auront pas forcément la même définition de poste. Elles n'auront donc pas forcément le même salaire, alors que le type et la charge de travail sont équivalents ».
Après 106 jours de tension extrême dans l'entreprise, le mardi 9 février 1999, les frères Guillemot font parvenir un long courriel qui détaille une série de mesures visant à améliorer le fonctionnement de l'entreprise et les conditions de travail des salariés. Le point essentiel est l'annonce de la nomination de responsables ressources humaines par métier.

L'exemple évoqué ci-dessus est sans doute un cas extrême[1]. Il met cependant en évidence les risques auxquels s'expose une organisation qui privilégie la pertinence locale au détriment de la cohérence globale. La question de l'équité ne peut être complètement éludée, même s'il existe toujours de bonnes raisons pour justifier les cas d'espèces. Plus fondamentalement une organisation qui laisse jouer sans contrepoids les dynamiques locales s'expose à de sérieuses difficultés en matière de relations sociales (revendications d'alignement sur le mieux disant), en matière de mobilité et en matière de gestion des carrières. Inévitablement, le centre de profit qui a les meilleurs résultats économiques sera en mesure de concéder des avantages que les centres de profit moins prospères ne pourront accorder. Les compétences les mieux reconnues vont préférer se diriger vers les centres de profit les plus attractifs, alors qu'il pourrait être dans l'intérêt de l'entreprise

1. Comme indiqué dans la partie 2 de la section 1 de ce chapitre, une enquête de mars 2011 réalisée par l'Apec auprès de 1 000 gestionnaires des ressources humaines indique que l'harmonisation de la GRH constitue la norme dans 88 % des entreprises multi-établissements. La GRH n'est pas uniforme dans 8 % des entreprises. *http://presse.apec.fr/Presse/Communiques-de-l-Apec/Les-Etudes/Gestion-des-ressources-humaines-quelles-priorites*.

d'avoir d'excellents contributeurs pour redresser la situation des centres de profit les plus mal en point. Les aires de mobilité vont se restreindre aux périmètres les plus attractifs et rétrécir les possibilités de carrière transversales. La flexibilité interne va également être entravée, puisque l'allocation des effectifs se fera sur des bases restreintes par les égoïsmes d'unités.

La dévolution consiste à modifier l'équilibre des pouvoirs entre la Fonction Ressources Humaines et les lignes hiérarchiques. Elle permet indéniablement d'adopter des pratiques de ressources humaines plus adaptées aux situations locales. Elle tend aussi à raccourcir les horizons pris en compte dans l'évaluation des options de GRH. Les responsables d'unité sont souvent appréciés sur leurs performances à court terme. Le débat sur le degré de dévolution revient donc à un arbitrage entre intérêt local à court terme et intérêt général à long terme.

Plus la dévolution est poussée et plus la Fonction Ressources Humaines se retrouve dans une position de conseil. La qualité de son expertise, la sagacité de ses diagnostics, la pertinence de ses recommandations comme son charisme peuvent lui permettre de détenir une véritable capacité d'influence. Il n'en demeure pas moins que le curseur de la dévolution opère une modification des pouvoirs relatifs de la Fonction Ressources Humaines et des responsables d'unités. La Fonction Ressources Humaines a plus de mal à faire entendre sa logique.

La dévolution est un *continuum* qui modifie les capacités d'influence en matière de décisions de GRH, comme nous venons de le voir. Il déplace aussi des activités administratives. Qui fait la saisie des présences et des congés ? Qui informe et comment les services de la paye des modifications de salaire, de classification, d'état civil… Qui saisit les informations sur les actions de formation suivies, sur les postes successifs occupés par un même individu ? Qui accède aux données permettant de positionner le salaire d'un contributeur individuel par rapport à ses pairs ? Qui dispose des informations permettant d'évaluer l'impact de telle ou telle disposition du plan salarial sur l'évolution de la masse salariale sur l'année en cours et sur les années suivantes ? Cette liste de questions cherche à montrer qu'il n'y a pas d'un côté de la besogne de saisie et de l'autre des exercices élaborés de simulation ou d'anticipation. Les activités administratives sont aussi des sources de pouvoir.

Autour des systèmes d'information de gestion de ressources humaines (SIRH), se jouent des questions d'équilibre des pouvoirs entre la FRH et les lignes hiérarchiques. Les potentialités des NTIC ont ouvert le jeu de la redistribution des cartes entre la Fonction Ressources Humaines et les opérationnels. Ces derniers ont certes leurs idées et leurs enjeux en matière de GRH. Mais ils ont aussi bien d'autres sujets de préoccupation. Ils ne peuvent être également compétents dans tous les domaines où ils ont un rôle à jouer. Ils ont donc besoin d'un support renforcé. Des dispositifs de type centre d'appel sont mis en place pour accompagner le mouvement de dévolution. Ils peuvent aussi s'inscrire dans des démarches d'externalisation.

EN PRATIQUE

Le projet e-RH de France Télécom[1]

En 1999, France Télécom a deux fois plus de gestionnaires RH que les autres entreprises françaises comparables, hors service public. À fin 2002, les effectifs de la DRH sont passés de 3 200 (en 1999) à environ 800 collaborateurs et les coûts sont divisés par deux. Cette évolution a été réalisée grâce à la création d'un réseau de 10 centres de services RH dans toute la France pour centraliser la gestion administrative et le transactionnel RH sur le modèle des *Shared Services Centers* ou centre de services partagés. Ceci a permis d'industrialiser le traitement RH. Chaque centre de services RH comprend 50 à 60 collaborateurs et gère de 12 000 à 15 000 dossiers de salariés. Ce sont des experts des ressources humaines qui disposent d'un *back-office* solide pour répondre aux questions des managers et des collaborateurs. L'intranet est devenu le vecteur d'un service de qualité.

Au cours de cette période (1999-2002), il y a donc eu une concentration de la FRH et une dévolution accrue des activités de GRH vers les responsables hiérarchiques. Le projet e-RH s'est efforcé d'améliorer le support apporté en matière de GRH aux managers.

Depuis 2010, France Télécom-Orange a engagé une déconcentration de la FRH et a recréé une FRH de proximité (plus de 180 DRH de proximité ont été recrutés en 2009-2010 selon Bruno Mettling, nouveau DRH du groupe).

L'externalisation

La Fonction Ressources Humaines est sommée comme les autres fonctions indirectes de l'organisation de réduire ses coûts, ses effectifs et d'apporter la preuve que sa qualité de service est compétitive. Autrement dit, dans un contexte de recentrage des organisations sur leur cœur de métier, la FRH est exposée à l'externalisation. Des cabinets tels Towers Watson invitent les organisations à externaliser la gestion administrative, la paye, le recrutement, mais aussi l'administration et la gestion de la formation, l'évaluation et même la mobilité (Le Gall, 2010). Une enquête de Towers Perrin, conduite en 2009 auprès de quarante-trois entreprises fortement engagées depuis plusieurs années dans l'externalisation d'une partie de leurs processus de GRH met en avant les réductions d'effectifs de la FRH (40 % font état de réduction de 25 à 49 % de l'effectif FRH) et l'augmentation de la qualité de service. L'externalisation de processus de GRH donne lieu à la mise en place de centres d'appel (ou centre de services RH ou centre de services partagés) à la disposition des salariés ou des responsables hiérarchiques. Le taux de satisfaction de ces clients internes est dûment mesuré.

1. Les informations proviennent de l'interview de B. Merck le 25 novembre 2002 à : *http://emploi.journaldunet.com/magazine/1306* et de l'interview de B. Mettling le 2 septembre 2010 à : *http://www.focusrh.com/strategie-rh/organisation-et-conseil/a-la-une/france-telecom-orange-propose-un-nouveau-contrat-social-a-ses-salaries.html.*

EN PRATIQUE

Bristish Telecom

Le contrat d'outsourcing de British Telecom (97 000 salariés et 180 000 retraités) avec la société de conseil Accenture (contrat signé en 2005 pour une durée de dix ans) porte sur le traitement administratif de la paie et des retraites, le recrutement des juniors comme des seniors, l'évaluation, le management de la performance, la formation, la gestion de la santé et de la sécurité, de l'absentéisme et des conflits. Les trois quarts des personnes qui s'occupent des ressources humaines de BT sont salariées d'Accenture et un quart seulement est employé chez l'opérateur (Quéruel, 2006).

L'externalisation de la FRH est peut-être moins avancée que dans d'autres pays, mais elle progresse très significativement (Leblanc, 2009). À l'externalisation de l'administration-paie s'est en effet ajoutée celle de la formation, du recrutement et du domaine de l'hygiène-sécurité et conditions de travail[1]. L'enquête CEGOS déjà citée fait même valoir que la formation ou le recrutement sont plus souvent sous-traités que l'administration-paie.

On assiste ainsi à une réelle diversification des environnements d'exercice des métiers de la FRH. Ceux-ci sont désormais distribués aussi bien auprès de prestataires externes que dans des services internes. Davantage représentatif de par sa méthode d'échantillonnage, le Baromètre *Outsourcing* (Ernst & Young, 2008) publié depuis 1999 par le Cabinet Ernst & Young confirme la forte externalisation de la Fonction Ressources Humaines. Il montre en effet qu'en 2008, 59 % des entreprises européennes qui ont recours à l'externalisation (63 % du total de l'échantillon) l'utilisent dans la Fonction Ressources Humaines. Dans l'échantillon d'entreprises européennes qui externalisent leur GRH, la dimension la plus concernée est la paie (35 % des entreprises l'ont déjà externalisée et 22 % envisagent de le faire sous deux ans), suivie par la formation (déjà vraie pour 28 % des entreprises) et le recrutement (28 % le font déjà et 10 % l'envisagent sous deux ans).

Pour le dire autrement, dans la mesure où une part croissante des acteurs de la GRH sont salariés chez des prestataires de services, des sous-traitants ou des cabinets spécialisés, les étudiants aujourd'hui intéressés par la Fonction Ressources Humaines ne peuvent plus systématiquement s'attendre à l'exercer en tant que fonction interne d'entreprise. De plus en plus, le moyen pour eux de mettre un pied dans la GRH consistera à travailler chez un prestataire de services le plus souvent spécialisé sur un des actes de la fonction (recrutement, implémentation de SIRH, administration-paie, formation, etc.). De même, des carrières entières peuvent aujourd'hui être menées chez ces prestataires qui ne constituent plus seulement un lieu de passage ou d'attente.

Ceci n'est pas sans conséquence sur les formations recherchées sur le « marché ». En effet, les classements des formations en ressources humaines, comme par exemple ceux de SMBG Recrutement ou Liaisons Sociales/Manpower pourraient tendre à faire croire

1. Voir aussi les chiffres présentés dans la partie 2 (« Les formes organisationnelles ») de la section 1 de ce chapitre.

que le marché de la GRH se limite à des formations de niveau Bac + 5 (ex-DESS aujourd'hui spécialités de Master). En effet, elles seules sont prises en compte par ces classements. Or, ce serait oublier un peu vite qu'il existe par ailleurs énormément de formations techniques de niveau bac + 2 ou bac + 3 (DUT GEA option ressources humaines, licence pro GRH, BTS Assistant de gestion PME-PMI, Assistant de direction ou Comptabilité et gestion des organisations) plus ou moins spécialisés en GRH. Par exemple un indicateur tel que le pourcentage de cadres au sein de la Fonction Ressources Humaines permet de penser qu'une part importante des fonctions spécialisées (paie, SIRH ou formation, par exemple) ou « industrialisées » (par exemple chez des prestataires de services en GRH) pourrait être occupée par des titulaires de ces diplômes.

Les évolutions organisationnelles des dernières décennies ont profondément ébranlé le partage antérieur des responsabilités de gestion des ressources humaines entre les différents acteurs. Cela n'est pas sans incidence sur la quête de légitimité des différents acteurs.

1.3 La déstabilisation de la Fonction Ressources Humaines

Pour comprendre le ressenti identitaire des membres d'une fonction ou d'un métier, pour interpréter les rapports qu'entretiennent différents métiers entre eux, il est utile de solliciter la sociologie des professions. Ce corpus théorique comporte en effet deux grandes approches :

- l'une est centrée sur l'idéal-type de la profession (largement inspiré des professions libérales : médecins, avocats, experts-comptables). Elle liste les critères constitutifs d'une profession et interroge la proximité de la FRH avec ce qui fait profession. Les principales caractéristiques d'une profession selon Wilenski (1964) sont : l'exercice à plein-temps de l'activité, des règles de l'art formalisées, une formation et des écoles spécialisées, une ou plusieurs organisations professionnelles, la protection légale d'un monopole, un code de déontologie. Les experts de la GRH ont acquis quatre de ces traits, même s'il faut introduire quelques nuances : l'exercice à plein-temps ne concerne pas les plus petites entreprises, les règles de l'art ne sont pas impératives, la dispersion des organisations professionnelles est forte (voir Repères relatif aux associations de la Fonction Ressources Humaines) et il n'est pas sûr qu'elles regroupent tous ceux qui exercent l'activité… Mais il n'existe pas de monopole ni de protection légale de l'exercice de l'activité. Dans certains pays, tels le Canada, la profession formule et garantit les règles déontologiques. Ce n'est pas vraiment le cas en France (Guérin, Pigeyre, Gilbert, 2009) ;
- l'autre s'intéresse à la compétition des différents groupes professionnels pour conquérir une légitimité et une autonomie (Abbott, 1988). « Les groupes professionnels sont en négociation pour faire reconnaître leur utilité et la spécificité de leurs activités » (Monneuse, Gilbert, 2009).

C'est à cette deuxième approche que se réfère le titre de la présente sous-partie. Les grandes évolutions évoquées au début de cette section placent la Fonction Ressources Humaines dans une position défensive. La mise en place d'organisations structurées en centres de profit fait apparaître la Fonction Ressources Humaines comme un centre de coût, même si on parle d'investissement en capital humain. Elle est sommée de réduire ses effectifs comme ses coûts et de prouver que la qualité des services qu'elle rend est compétitive. De fait, elle se trouve placée dans une position de subordination par rapport aux centres de profit.

C'est un groupe professionnel affaibli. Il se fragmente du fait de la déconcentration et du rattachement des services ressources humaines d'unité aux responsables opérationnels de ces unités. Il se balkanise sous l'effet de l'externalisation. Il se trouve de plus en plus en position de conseil et de perte de pouvoir. Les postes de DRH sont souvent attribués à des non spécialistes, qui ont acquis leur légitimité dans d'autres fonctions. Certains en viennent à s'interroger sur la capacité de survie de la FRH (Rucci, 1997).

Repères — **Les différentes associations de la Fonction Ressources Humaines[1]**

La Fonction Ressources Humaines est balkanisée dans ses structures de représentation ou de réflexion. On connaît bien, notamment à travers la revue *Personnel* qu'elle édite – L'ANDRH, Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines, anciennement ANDCP (Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel) née en 1947 et qui regroupe aujourd'hui de l'ordre de 5 000 praticiens de la fonction. Mais à côté de cette organisation qui se veut rassembler les professionnels sur la base d'une organisation par régions (80 groupes locaux et des directions régionales en constituent l'ossature) sont apparues de nombreuses organisations qui cherchent à rassembler, souvent de manière beaucoup moins large et œcuménique des individus partageant les mêmes enjeux ou préoccupations.
Entreprise et Personnel est un organisme d'études financé par des cotisations d'entreprise. Il propose à ses adhérents des groupes thématiques d'échange. Les adhérents peuvent proposer des thèmes d'études.
On peut trouver des organisations initiées par des structures de conseil et de formation en GRH. Par exemple, le Groupe de formation CIDEM (devenu en 2005 le groupe RH & M et éditeur de la revue du même nom), spécialisé dans la formation à destination de la Fonction Ressources Humaines, a créé de multiples clubs, parmi lesquels Mouvement Génération RH, l'ORAS (Observatoire rémunérations et avantages sociaux), Le cercle Prospective RH et organise de multiples événements comme l'Université annuelle RH. Le Club DéciDRH a été créé en 2007 par l'agence de conseil en marketing RH et communication sociale Adesidées. Il cible les décideurs de grandes organisations publiques et privées.
On peut ensuite citer les clubs qui ont pour vocation de rassembler des DRH sur une base plus restreinte ou sélective, comme par exemple la taille ou le degré d'innovation.

1. Nous tenons à remercier Bernard Roman pour son aide à la structuration de ce Repères, mais assumons l'entière responsabilité des informations qu'il recense. Nous avons aussi utilisé Truffaut (2010).

C'est par exemple le cas de l'Agora des DRH qui est réservée aux DRH des groupes et entreprises de plus de 500 salariés. Le Cercle Vinci limite statutairement son effectif à 150 membres cooptés. DRH du Net est un club sectoriel.
La problématique de l'internationalisation est elle aussi porteuse de regroupements multiples. Ainsi, le *Cercle Magellan*, créé en 1998, constitue « un réseau professionnel de rencontre, d'échange et d'information pour les responsables des Ressources Humaines Internationales, de la mobilité internationale, ainsi que pour les responsables Rémunération et Avantages sociaux ». Il a pour but de rassembler des professionnels souvent isolés car seuls représentants de leur métier dans leur propre entreprise, aux prises avec des besoins techniques très spécifiques et évolutifs. Le Cercle Magellan revendique en 2011 un réseau mondial de plus de 200 multinationales. Personnel Association regroupe quant à lui une soixantaine de membres, qui sont tous des DRH d'importantes sociétés à vocation internationale, quelle que soit leur origine nationale ou leur taille. Le Club européen des Ressources Humaines (ECRH) s'est fixé pour objectif de rassembler les DRH de très grandes entreprises européennes (Schlumberger, Vivendi, Adecco, Michelin, Publicis, Schneider) et de promouvoir une vision européenne des ressources humaines, par contraste avec la conception nord-américaine.
Il n'est pas rare non plus que les syndicats patronaux – ou des structures qui en sont issues essaient également de regrouper les professionnels des ressources humaines sur une base sectorielle. C'est par exemple le cas de l'OCBF Services et Formations qui, s'adressant aux professionnels de la banque compte parmi ses différentes commissions une commission DRH.
De même, la plupart des formations en GRH (notamment au niveau Master) ont leur propre association de diplômés qui tente de fédérer ces anciens étudiants devenus professionnels des ressources humaines autour d'échanges informels, de journées de rencontre thématiques, de coopération au fonctionnement de leur ancienne formation, etc.
Enfin, il convient de mentionner les associations qui, comme le GARF (Groupement des animateurs et responsables de formation) ou l'AFREF (Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation), s'adressent à des segments plus spécialisés de la fonction ressources humaines, voire sur des parties encore plus pointues de ces segments (FFFOD : Forum français pour la formation ouverte et à distance).

C'est dans ce contexte dépressif qu'une redéfinition des rôles de la FRH est promue aux États-Unis.

2 La Fonction Ressources Humaines reprend l'offensive

D. Ulrich (1998) en appelle à un nouveau mandat pour la Fonction Ressources Humaines. Cette expression reprend le titre d'un article qu'il publie en 1998, mais c'est

dès 1993, qu'il a proposé une typologie des rôles de la FRH qui connaît un véritable succès (Ulrich, 1993). L'ouvrage qu'il publie en 1997 (Ulrich, 1997) a une audience considérable et de nombreuses associations professionnelles vont adopter sa typologie et son vocabulaire (Caldwell, 2003 ; Francis, Keegan, 2006).

Il dresse un portrait sans concession de la Fonction Ressources Humaines et propose une vision unifiée de la Fonction, *a new agenda for professionalization*, autrement dit, un nouveau programme de professionnalisation. Son propos didactique et prescriptif, arrive au bon moment. Les professionnels de la Fonction Ressources Humaines doivent devenir des champions de la compétitivité en matière de création de valeur. Convaincu que l'implication des ressources humaines contribue à la performance organisationnelle, il s'agit de démontrer non pas que les choses sont faites selon les règles de l'art, mais qu'elles contribuent à la performance organisationnelle. Il s'inscrit dans la lignée de ceux qui considèrent que tout est imitable dans une organisation sauf ses capacités organisationnelles, lesquelles reposent largement sur la Fonction Ressources Humaines (Wright, McMahan, McWilliams, 1994). Il s'agit d'adapter organisation interne et pratiques de management aux exigences externes du business (Conner, Ulrich, 1996).

Son approche de la Fonction Ressources Humaines est formulée en termes de rôle ou d'ensemble de rôles à tenir simultanément. La notion de rôle s'inscrit dans une perspective fonctionnaliste (Boudon, 1977). L'approche des métiers en termes de rôle est classique (Mintzberg, 1984). Nombreuses sont les typologies des rôles de la FRH. Ainsi, la typologie de Tyson et Fell (1986) distingue trois figures, chacune renvoyant à un modèle d'activité de la FRH :

- l'employé (modèle administratif) ;
- le gestionnaire de contrat (modèle des relations professionnelles) ;
- l'architecte (modèle stratégique).

Storey (1992) introduit deux dimensions pour positionner les rôles :

- la dimension stratégique/tactique ;
- la dimension interventionniste/non interventionniste.

Il s'en dégage quatre types de rôles : le conseiller, le prestataire de services, le régulateur et l'agent de changement.

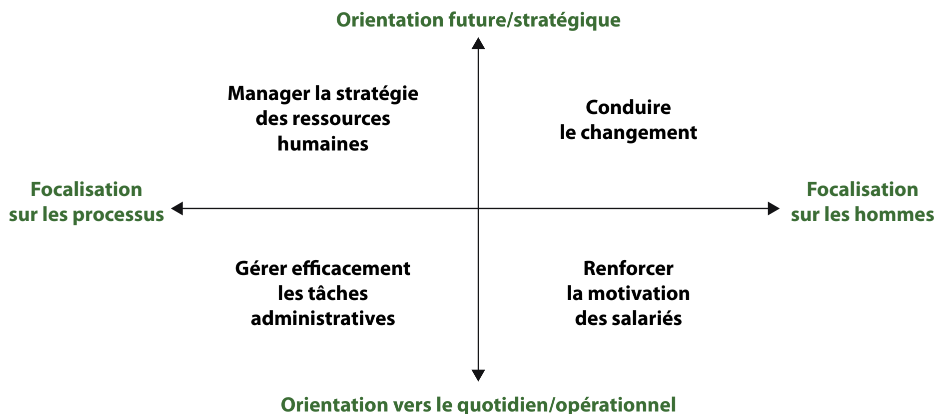
Ces typologies sont fondées sur des enquêtes empiriques. Ce n'est pas le cas de la typologie d'Ulrich qui se veut prescriptive et didactique. Elle part des critiques adressées à la FRH, dont nous nous sommes fait l'écho dans la sous-partie précédente et propose une manière de les dépasser. Elle permet d'aborder les possibles conflits de rôles, ce que nous reprendrons dans la troisième partie de cette section.

Les rôles sont ordonnés selon deux axes :

- le premier axe oppose les rôles à orientation opérationnelle et les rôles à orientation stratégique ;

- le deuxième axe oppose les rôles orientés vers les salariés et les rôles orientés vers les processus.

Ulrich précise que ces rôles sont en tension et qu'il s'agit de les exercer tous. Dans un article qu'il signe avec Conner (1996)[1], Ulrich précise qu'il s'intéresse moins à l'évolution de l'opérationnel vers le stratégique qu'au besoin de praticiens d'accomplir de front des rôles complexes et paradoxaux. La figure 10.2 présente les rôles découlant des deux axes structurants. Elle est suivie de quelques commentaires sur chacun des rôles distingués.



Source : Ulrich (1996, p. 24).

Figure 10.2 – Les rôles de la FRH selon Ulrich (traduction empruntée à Gilbert, Charpentier, 2004)

2.1 Le rôle de partenaire stratégique

Ulrich précise que ce n'est pas au DRH de faire la stratégie, car cela relève de la responsabilité du Comité de Direction. Le rôle de la FRH consiste à guider la réflexion sur la manière dont l'entreprise doit s'organiser pour déployer la stratégie. Le terme « s'organiser » est à prendre au sens large. Il parle d'architecture organisationnelle et l'illustre avec les 7 S de McKinsey popularisés par Pascale et Athos (1993) : Stratégie, Structure, Systèmes, *Staff* (ou Personnel), Style, Savoir-faire, *Shared Values* (ou valeurs partagées). L'organisation est d'autant plus effective qu'elle présente une forte cohérence de ces différentes dimensions. Le rôle de la FRH est de mettre en évidence le modèle sous-jacent dont l'entreprise est porteuse, de questionner sa pertinence par rapport aux enjeux de la stratégie et d'identifier les méthodes permettant de rénover les éléments organisationnels problématiques. Ainsi un changement de culture suppose une évolution du système d'appréciation et du système de rémunération. En bref, il s'agit de rendre cohérentes stratégies et pratiques Ressources Humaines.

1. Ulrich a fait évoluer ultérieurement sa typologie des rôles, mais les formulations plus récentes n'ont pas eu l'impact de la première version. C'est pourquoi nous nous concentrons sur celle-ci.

2.2 Le rôle d'expert administratif

La Fonction Ressources Humaines assure depuis fort longtemps un rôle de production de règles. Il s'agit de passer de ce rôle traditionnel à celui d'agent d'amélioration de l'efficience organisationnelle. Cela concerne la Fonction Ressources Humaines elle-même mais aussi les autres fonctions de l'organisation. La FRH active des douzaines de processus, toujours susceptibles de progrès, notamment du fait des évolutions technologiques. La performance des processus de la FRH est une condition de sa crédibilité. Le rôle d'expert administratif consiste donc à améliorer l'ensemble des processus administratifs de l'organisation.

2.3 Le rôle de champion des salariés[1]

Les entreprises, selon Ulrich ont besoin d'un fort engagement de leurs salariés et il en va de la responsabilité de la FRH que de créer les conditions de cet engagement. À ce titre, la FRH a un rôle de sensibilisation et de formation des responsables hiérarchiques aux enjeux du moral des salariés. Elle doit diagnostiquer et faire comprendre aux hiérarchies les causes du niveau du moral des employés. Elle doit recommander des pistes d'amélioration (telles que recomposer les contenus des emplois), offrir aux salariés des opportunités d'évolution et de développement de leurs compétences…

La FRH doit être la voix des salariés lors des discussions du management. Pour se faire entendre, elle peut diligenter des enquêtes de satisfaction, produire des rapports, mettre en place des indicateurs de développement des compétences, animer des ateliers.

2.4 Le rôle d'agent de changement

Selon Ulrich, les entreprises qui gagnent sont celles qui s'adaptent, apprennent et agissent plus vite que les autres. La FRH qu'il entend promouvoir développe la capacité de l'organisation à s'adapter et à capitaliser sur le changement. Il ne s'agit pas seulement d'encourager les initiatives, mais de veiller à ce qu'elles soient comprises et que les grands mots d'ordre censés mobiliser (tels devenir le n° 1 mondial dans tel segment…) se déclinent en comportements spécifiques et ne restent pas pure rhétorique. L'exemple General Electric présenté ci-après (tiré d'Ulrich, 1998, p. 131) illustre ce qu'Ulrich appelle un modèle de facteurs clefs d'un changement.

La FRH a vocation à détenir une expertise dans la conduite de changement et à être capable d'évaluer si les facteurs clés de succès sont réunis. Ainsi en matière de changement de la culture organisationnelle, il y a à s'assurer :

- que ce qu'on entend par changement culturel est clair et défini ;
- que le changement de culture envisagé est central pour le succès économique ;
- qu'on sait évaluer précisément la culture présente, la culture souhaitée et mesurer le décalage à réduire ;
- qu'on est capable d'identifier des approches alternatives pour opérer le changement culturel.

1. Le terme « champion des salariés » correspond à la traduction littérale de l'anglais : *employee champion*. Gilbert et Charpentier (2004) l'ont traduit par « renforcer la motivation des salariés ».

EN PRATIQUE

General Electric

Tout changement commence par les questions suivantes : Qui ? Pourquoi ? Quoi ? Comment ?

Le modèle de changement utilisé par la DRH de GE pour conduire un processus de transformation

Les facteurs clés de succès d'un changement	Les bonnes questions pour évaluer et mettre en œuvre les facteurs clés de succès d'un changement
Conduite du changement (Qui est responsable ?)	Avons-nous un leader… – qui se sent porteur du changement ? – qui s'engage publiquement à le faire aboutir ? – qui peut réunir les ressources pour le soutenir ? – qui y consacre le temps et l'attention nécessaire ?
Construction d'une attente partagée (Pourquoi le faire ?)	Les salariés… – perçoivent-ils les raisons du changement ? – comprennent-ils son importance ? – voient-ils en quoi il peut les aider et faciliter l'activité sur le court et le moyen terme ?
Élaboration d'une vision (À quoi ressemblera la réalisation du changement ?)	Les salariés… – perçoivent-ils les retombées du changement en termes de comportement c'est-à-dire ce qu'ils feront différemment ? – valorisent-ils ce que peut apporter le changement ? – comprennent-il les bénéfices pour les clients et les autres parties prenantes ?
La mobilisation de l'engagement (Qui d'autre faut-il encore mettre dans le coup ?)	Les pilotes du changement… – identifient-ils bien tous ceux qu'il faut impliquer pour que le changement advienne ? – savent-ils comment bâtir une coalition favorable au changement ? – sont-ils capables d'enrôler les individus clés de l'organisation ? – sont-ils capables de définir une matrice des responsabilités pour que le changement réussisse ?
La modification des systèmes et des structures (Comment va-t-on institutionnaliser ?)	Les pilotes du changement… – comprennent-ils comment l'articuler avec les processus de GRH tels que le recrutement, la formation, l'appréciation, les rémunérations, les structures, la communication ? – sont-ils convaincus de l'impact du changement sur les systèmes de gestion ?

Le pilotage des progrès (Comment mesure-t-on les progrès ?)	Les pilotes du changement… – ont-ils les moyens de mesurer le succès tant en termes de résultat qu'en termes de démarche de mise en œuvre ?
La soutenabilité (Comment le faire démarrer et durer ?)	Les pilotes du changement… – reconnaissent-ils les premières étapes du démarrage ? – ont-ils un plan de court et moyen terme pour que l'attention reste focalisée sur le changement ? – ont-ils un plan pour adapter le changement au fil du temps ?

Le succès de la typologie d'Ulrich auprès des praticiens a été considérable, tant en France qu'à l'étranger. Francis et Keegan (2006) soulignent que la notion de *thinking performer*, adoptée par l'association professionnelle britannique (le CIPD) en 2004, comme figure emblématique de la FRH, fait référence à la typologie d'Ulrich :

> « Le contributeur réflexif[1] est quelqu'un qui s'engage à devenir un partenaire d'affaires et un professionnel des Ressources Humaines porteur d'une approche critique de son métier, soucieux de la survie de l'organisation, de ses objectifs stratégiques, de sa vision et de sa profitabilité[2]. »

Il suffit de faire « ANDCP et *Business Partner* » dans Google pour obtenir plus de huit cents occurrences.

« Pour être légitime, la direction des ressources humaines doit contribuer à la vie économique de l'entreprise et entretenir avec les principales directions un véritable dialogue. Le concept de *business partner* met en avant la capacité de la direction des ressources humaines à favoriser le développement des affaires de l'entreprise, à s'intéresser et à connaître les métiers de ses clients internes, et entretenir *de facto* avec eux un rapport de fournisseur de solutions « à client interne » déclare Charlotte Duda, présidente de l'ANDRH[3].

Le vécu des directions et services ressources humaines est-il conforme aux enthousiasmes suscités par la vision d'Ulrich et le militantisme des associations professionnelles ?

3 Le sursaut identitaire

Une quinzaine d'années se sont écoulées depuis la publication de l'ouvrage d'Ulrich, (1997). Des études empiriques, comme le dossier réalisé en 2011 par l'ANDRH sur le thème « DRH Business Partner : mythe ou réalité ? » (Garrigues, Wierzbicki, 2011) sont disponibles et permettent de confronter le modèle et les encouragements des associations professionnelles avec les réalités vécues dans les organisations.

1. Traduction libre de l'expression *thinking performer*.
2. *« Someone who makes the move to becoming a business partner and [] is an HR professional who applies a critically thoughtful approach to their own job so as to make a contribution to organisational survival, profitability and to meeting its vision and strategic goals »* (CIPD, 2004).
3. Le 25 octobre 2008, à Conseils RH / Management, *http://emw.blog.rhonealpesjob.com/index.php/post/2008/10/25/La-Fonction-de-Direction-des-Ressources-Humaines*.

3.1 La sous-estimation des conflits de rôle

Ulrich se veut le porteur d'une vision unifiée de la fonction ressources humaines dépassant les vieux débats et paradoxes chers à la fonction (Ulrich, 1997, p. 42). Il insiste sur le fait que les quatre rôles sont indissociables et qu'il ne s'agit pas d'en abandonner certains aux profits d'autres. Il est convaincu que les ressources humaines constituent un levier majeur de la création de valeur et que les différents acteurs (managers, employés, professionnels RH…) sont susceptibles de collaborer pour y parvenir à condition d'une prise en charge simultanée des quatre rôles : un vrai professionnel des Ressources Humaines se doit de maîtriser les processus stratégiques et opérationnels tout comme les relations avec les salariés[1].

La tradition sociologique des approches en termes de rôle n'élude ni les conflits, ni les ambiguïtés de rôles (Merton, 1957, 1965). La question qui se pose, une fois établies les tensions potentielles entre les rôles prescrits par Ulrich, est celle de la manière dont les acteurs s'y prennent pour gérer les conflits et ambiguïtés de rôles auxquels ils sont exposés.

L'enquête effectuée par Caldwell (2003) est tout à fait intéressante, même si elle porte sur le contexte anglais. Nous n'avons pas identifié d'enquête de même nature conduite dans le cadre français, mais on peut faire l'hypothèse que des constats similaires en ressortiraient. L'enquête est fondée sur un questionnaire (de cent trente-quatre questions) diffusé auprès des responsables ressources humaines de trois cent cinquante entreprises choisies au hasard parmi les cinq cents plus grandes entreprises britanniques. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'une douzaine de répondants. Les résultats font état d'une intensification des ambiguïtés et conflits de rôle. Quatre zones de conflit de rôles apparaissent lorsque :

- la performance dans la mise en œuvre d'un ou plusieurs rôles met en péril un ou plusieurs autres rôles ;
- des attentes différentes ou contradictoires affectent l'accomplissement d'un rôle particulier ;
- des conflits de valeur entre rôles s'exacerbent ;
- les nouveaux rôles rentrent en conflit avec les anciens.

Compte tenu de l'autonomie accrue des unités opérationnelles et de la dévolution en matière de GRH, la FRH désireuse de jouer un rôle de *business partner* est en permanence exposée au risque de se trouver dans une position privilégiant le court terme et dans une posture réactive plus que véritablement stratégique. En matière d'expertise administrative la logique de réduction des coûts et celle de création de valeur sont génératrices de conflit intra-rôle. L'externalisation et son cortège de consultants sont mis en cause et leur efficience en termes de coût est contestée. L'externalisation va de pair, en outre, avec une perte de la culture organisationnelle.

1. « *Being an effective HR professional [ ] means learning to master both operational and strategic processes and people* » (Ulrich, 1997, p. 47).

L'affaiblissement de la régulation conjointe et le déclin des relations professionnelles comme de la négociation collective affectent fortement le rôle de champion des salariés. Caldwell parle de démantèlement de la capacité contractuelle au niveau de l'entreprise au bénéfice de la régulation légale externe. Les interviewés s'interrogent sur la possibilité de répondre simultanément aux besoins des salariés et du management. Le conflit potentiel de rôle se double d'un dilemme en termes de valeur. Le rôle de champion des salariés est vécu comme antithétique de celui de partenaire stratégique.

Le développement de systèmes et processus RH est aussi vécu comme antithétique de celui d'agent de changement. L'expert administratif cherche à codifier et stabiliser les pratiques, alors que promoteur de changement est dans une logique de déstabilisation des routines.

Les représentants des directions ou services ressources humaines interrogés font état d'une complexité accrue et de conflits de rôle intensifiés. Si dans le passé, les ambiguïtés ont pu être considérées comme une source potentielle de légitimité, elles se transforment désormais en conflits douloureux, dans un contexte de changement organisationnel perpétuel. La typologie d'Ulrich ne conduit-elle pas à promettre plus qu'il n'est possible de tenir ?

Confrontés à ces conflits de rôle, quels arbitrages les représentants de la Fonction Ressources Humaines sont-ils conduits à opérer ? Comment réduisent-ils les tensions que suscite l'effort de mise en œuvre du programme d'Ulrich ?

3.2 Le champion des salariés… en retrait

Pour Ulrich, le bien-être des salariés et les buts organisationnels peuvent toujours converger[1]. Cette convergence des intérêts[2] est mise en doute par un nombre croissant d'analystes qui en appellent à un retour du salarié dans les modèles de GRH. Kochan (2004)[3] parle d'un fossé entre la conception qu'ont les firmes de leurs intérêts et les besoins des salariés. Certes Ulrich anticipe bien l'attractivité qu'exerce le rôle de partenaire stratégique et il demande à la fonction RH de ne pas négliger le rôle de champion des salariés (Ulrich, Brockbank, 2005, p. 201). Mais le prestige des différents rôles est-il identique ? Les enjeux perçus autour de ces différents rôles sont-ils équivalents ? L'identification aux différents rôles est-elle égale ?

Francis et Keegan (2006, p. 245) exploitent une enquête par questionnaire menée par le CIPD (*Chartered Institute of Personnel and Development*, association professionnelle britannique) auprès de mille deux cents de ses cent vingt mille membres. Cette enquête a été précédée de plus de 80 entretiens exploratoires. Il se dégage de ces travaux que le prestige des quatre rôles d'Ulrich est loin d'être de même niveau. Le rôle de *business partner* est entendu comme un rôle de partenaire stratégique et l'emporte sur les trois autres. Il est connoté positivement en termes de progression salariale et d'amélioration de statut. C'est l'emblème des praticiens ambitieux. Il est associé à des éléments de langages considérés comme générateurs d'attributions flatteuses en termes de potentiel

1. « *Employee well-being and organizational goals can always be aligned.* » Cette citation est reprise par Francis et Keegan (2006), p. 235.

2. « *What is good for the organisation is good for the worker* » (Ulrich, 1997, p. 47).

3. « *We now have perhaps a wider gulf between the perceived needs and interests of American firms and their employees than at any time since the Great Depression of the 1930s* » (Kochan, 2004, p. 135).

de carrière. Parler de mesure d'efficacité, de chiffre d'affaires, de modèle de *business* est plus valorisant que d'évoquer le bien-être des salariés. Le rôle de champion des salariés ne suscite pas beaucoup d'identification : « Chacun veut être un partenaire stratégique, les gens se battent pour être agent de changement, tout le monde se targue d'être un expert administratif mais personne ne se veut champion des salariés » résume un des interviewés de Francis et Keegan[1].

Se faire le champion des salariés n'est pas perçu comme un vecteur porteur pour la carrière des praticiens de la Fonction Ressources Humaines. Ceux-ci tendent à délaisser le contact quotidien avec les salariés. On retrouve un reproche adressé dans le cadre français aux syndicats (Andolfatto, Labbé, 2000). On ne sera pas étonné de constater que les questions de bien-être au travail ont été quelque peu éclipsées au cours des dernières décennies, même si une actualité dramatique récente les a remises à l'ordre du jour, au moins en France.

Les professionnels de la Fonction Ressources Humaines désinvestissent le rôle de champion des salariés. En plus, leur crédibilité dans ce rôle est largement entamée. Kochan (2004) considère qu'en s'alignant sur les stratégies des organisations, la profession ressources humaines s'est refermée sur elle-même et a perdu la capacité d'équilibrer les besoins de l'entreprise et les aspirations des salariés, de proposer un compromis social équilibré. Selon lui, les professionnels des ressources humaines ont perdu toute crédibilité comme artisan du compromis social, car ils ne sont plus capables d'offrir une perspective indépendante sur les politiques et les pratiques des firmes[2].

Il ne s'agit pas d'en rabattre sur les enjeux stratégiques de la gestion des ressources humaines, mais d'interroger la posture de la Fonction Ressources Humaines : innovateur conformiste ou innovateur déviant pour reprendre l'opposition proposée par K. Legge (1978) ? Deux stratégies s'offrent à la Fonction RH pour gagner en influence dans l'organisation : l'innovateur conformiste inscrit son travail dans les valeurs dominantes et les normes de l'organisation pour satisfaire aux exigences de la direction. L'innovateur déviant en appelle à d'autres valeurs présentes dans la culture organisationnelle pour dépasser les critères strictement économiques.

3.3 Le débat des « experts » et des business partners

Les praticiens de la Fonction Ressources Humaines s'opposent depuis des décennies sur l'impact et l'impasse de leur expertise. « Le responsable du personnel doit son pouvoir à son expertise et à son savoir particulier » soutient R. Vatier, grande figure de la profession et promoteur de l'audit social, dans un numéro de 1967 de la revue de l'ANDCP (association professionnelle des praticiens de la FRH, devenue ANDRH en 2007). « Le professionnalisme […] est basé sur le repli de la fonction personnel sur elle-même et sur une connaissance toujours plus approfondie de ses techniques. Cet état d'esprit ne peut avoir pour issue que le rôle d'auxiliaire » lui rétorque, la même

1. « *Everybody claims to be strategic partner, people struggle with the change agent, everybody likes to be the administrative expert, and nobody wants to be the employee champion* » (Keegan, Francis, 2006, p. 239).

2. « *HR professionals lost any semblance of credibility as a steward of the social contract, because most HR professionals have lost their ability to seriously challenge or offer an independent perspective on the policies and practices of the firm* » (Kochan, 2004, p. 134).

année, Dugué Mac Carthy, directeur du personnel de la SNECMA. Ce dialogue nourrit tour à tour :

- la question du partage de la responsabilité entre spécialistes des ressources humaines et responsables hiérarchiques (Peretti, 2006) ;
- la question du profil idéal du DRH (professionnel de la FRH ou manager ayant acquis une autorité dans une fonction opérationnelle autre que la FRH avant de rejoindre celle-ci ?) ;
- la question des modèles de GRH sous-jacents (instrumentalisme ou arbitrage managérial : Brabet, 1993) et de la neutralité des techniques de GRH.

On le retrouve dans le système de valeurs mobilisé, dans le référentiel temporel privilégié et dans la posture adoptée à l'égard des cadres de pensée dominant l'organisation, comme le suggère K. Legge citée plus haut. Ainsi Chambrier et Henriet (2000) parlent d'autonomie de la FRH. Il ne s'agit pas d'une indépendance par rapport aux contraintes économiques, mais d'une « capacité à dépasser ces contraintes par une série d'innovations sociales ».

L'éternel débat se décline en deux identités professionnelles distinctes :

- la logique « business » cherche un alignement maximum entre la GRH et la stratégie de l'entreprise. Le business Partner intériorise le projet stratégique et le décline en termes de pratiques RH cohérentes. Les horizons temporels privilégiés sont ceux qui correspondent au tempo concurrentiel. Les valeurs déployées par la RH sont celles qui correspondent le mieux au projet stratégique ;
- la logique de l'expert entend développer une autonomie de pensée, génératrice d'une capacité d'innovation sociale. Elle prend en compte une lecture des valeurs développées par l'organisation au fil de son histoire. Elle privilégie la soutenabilité du projet organisationnel.

Ulrich a une vision unifiante de la fonction Ressources Humaines et c'est un mauvais procès que de réduire sa proposition au seul rôle de partenaire stratégique. Il n'en demeure pas moins qu'il n'a pas éteint le débat autour de l'identité de la fonction RH.

Il est utile de contraster des logiques pour se donner la possibilité de caractériser des réalités qui sont le plus souvent intermédiaires. À tel point que la prise en compte des pratiques d'entreprise a conduit Monneuse et Gilbert (2009) à spécifier trois logiques de professionnalisation de la fonction RH (voir tableau 10.2).

La typologie des rôles de la Fonction Ressources Humaines développée par Ulrich distingue différentes dimensions autour desquelles se joue le partage des responsabilités de gestion des ressources humaines. Ulrich (1997, p. 43) propose pour chaque rôle un partage des responsabilités entre différents acteurs :

- partenaire stratégique (50 % responsables RH de terrain, 50 % lignes hiérarchiques opérationnelles) ;

- agent de changement (30 % RH, 40 % responsables hiérarchiques, 30 % consultants externes) ;
- champion des salariés (20 % RH, 60 % responsables hiérarchiques, 20 % salariés) ;
- expert administratif (50 % RH centrale, 30 % externalisation, 20 % systèmes d'information).

Tableau 10.2 – Les logiques de professionnalisation de la FRH

	Logique d'expertise	Logique « business »	Logique d'entreprise
Identité professionnelle	Forte En référence au métier Fonction RH, fonction technique	Faible En référence à l'appui aux activités opérationnelles Fonction RH, fonction support	Hybride : combine culture de métier et culture d'entreprise Fonction RH, fonction stratégique
Positionnement du management	Faible partage de la fonction RH Le manager comme cible de formation aux basiques RH	Collaboration avec la ligne hiérarchique, en réponse à ses problèmes Manager, premier RH	Partage de la fonction RH avec les managers, dans un cadre stratégique dont le DRH est le garant.
Champ de la professionnalisation	À l'échelon de la profession, des groupes de pairs extérieurs à l'entreprise	À l'échelon local, celui du chef d'unité	À l'échelon de l'ensemble de l'entreprise
Organisation et contenu de la structure RH	Spécialisation fonctionnelle Faible décentralisation verticale	Organisation RH décalquée sur la structure générale de l'entreprise Décentralisation dans les *business units* et regroupement des activités administratives en centres de service	À la fois centralisée et intégrée (faible cloisonnement fonctionnel)
GRH de la structure RH	Recrutement essentiellement axé sur la maîtrise technique de la fonction	Recrutement axé sur les compétences génériques (conduite de projet, leadership, animation d'équipe…)	Recrutement essentiellement interne pour être en phase avec la culture de l'entreprise et maîtriser les réseaux d'acteurs

Source : Monneuse D., Gilbert P., 2009, *art. cit*.

Le caractère universaliste de cette proposition est évidemment contestable. Les questions suscitées peuvent être mobilisées pour interroger la déconcentration, la dévolution et l'externalisation d'activités de gestion des ressources humaines.

La typologie d'Ulrich n'occulte pas les tensions intra-rôles et inter-rôles, même si elle tend à les minimiser. On peut donc questionner son caractère réaliste et interroger à quel prix elle est mise en œuvre. Les questions identitaires qu'elle suscite de la part des titulaires de la Fonction Ressources Humaines font écho aux réserves émises par les tenants d'une perspective critique (présentée en section 1, § 3, du chapitre 1). Ulrich serait l'expression ou le symptôme d'un tournant pris par la discipline Gestion des Ressources Humaines dans le courant des années quatre-vingt en faveur du paradigme de la performance (Dany, 2009). Ce paradigme considère que la quête de l'avantage compétitif passe par des politiques de GRH ambitieuses et que les investissements en ressources humaines doivent tirer la stratégie plus que d'en découler. Le courant critique doute de la capacité de la discipline à peser de manière significative sur les pratiques des entreprises (Rynes, Giluk, Brown, 2007). Il trouve que le prix à payer pour la revalorisation du DRH est très élevé et que le paradigme de la performance sous-estime la question de la finalité de la GRH. Les ressources humaines sont réduites au rôle de moyen au service d'une fin : la performance de l'entreprise plutôt que le bien-être ou le développement des salariés. Ce à quoi les tenants du paradigme répondent que servir la cause de l'entreprise est la manière la plus efficace de servir la cause RH.

Conclusion

Cet ouvrage aborde la vie des organisations en termes d'arène politique (Morgan, 2007). Quelles ressources politiques le DRH peut-il mobiliser pour influer sur les choix en matière de ressources humaines ? L'acteur RH a-t-il encore quelques degrés de liberté, quelques marges d'action ?

La grille de J.-D. Reynaud, présentée au début du chapitre 3 de cet ouvrage offre quelques perspectives : trouver des formulations qui permettent de nouer des alliances et construire des compromis. Les alliances ne sont pas données d'emblée, mais des alternatives de GRH peuvent contribuer à modifier la donne (Cascio, 2006).

Le capitalisme industriel évoqué au chapitre 2 a fonctionné longtemps sur une base qualifiée de compromis fordien. Même si la période historique correspondant à ce compromis fait figure d'exception, ce compromis a fait preuve d'une certaine fécondité. Les horizons temporels des compromis susceptibles d'être forgés par la DRH entre les différentes parties prenantes sont devenus plus éphémères. Les fusions-acquisitions, les offensives concurrentielles des pays émergents, la course à l'innovation… peuvent remettre en cause les pactes passés.

Un nombre accru d'acteurs, des alliances plus difficiles à construire, des compromis plus éphémères, tout en faisant baisser ses coûts de fonctionnement et en garantissant

un service administratif sans faille : telle est la quadrature du cercle demandée au DRH. Les politiques de GRH sont fortement contraintes par les contextes dans lesquelles elles interviennent, mais des degrés de liberté demeurent, même dans des situations extrêmes comme la mise en œuvre de plans sociaux (Barès, Cornolti, 2006). Le talent… politique a encore des espaces d'expression.

L'essentiel

● Le chapitre consacré à la Fonction Ressources Humaines est le dernier chapitre de cet ouvrage, car la FRH est un acteur parmi d'autres de la Gestion des Ressources Humaines. Il est aussi l'occasion de revenir sur les évolutions contextuelles dans lesquelles se déploient les pratiques de GRH et se meuvent ceux qui exercent cette fonction.

Le terme générique de « Gestion des Ressources Humaines » renvoie à des réalités fort hétérogènes

● Le secteur d'activité, la forme organisationnelle, la structure du capital, les parties prenantes, le type de population concernée contribuent à produire des modes de GRH de plus en plus différenciés. Les enquêtes relatives aux effectifs de la fonction RH présentent de fortes variations sectorielles. Entreprises intégrées, entreprises multi-établissements, entreprises multinationales, dotent leurs composantes de degré d'autonomie très variables en matière de gestion des ressources humaines. La structure de l'actionnariat détermine un horizon temporel des dirigeants, qui pèse sur les politiques de GRH qu'ils peuvent mettre en œuvre et affecte la relation qu'ils ont avec les salariés. De nouvelles parties prenantes font entendre leurs voix : donneurs d'ordre (via des normes de qualité), médias, mouvements de consommateurs, agences de notations sociales… Mais leur activisme varie fortement selon les enjeux que représentent les firmes visées. Leurs actions ne sont pas de nature à faire converger les pratiques de GRH. La segmentation des salariés de l'organisation est de plus en plus fine : « compétences clés », détenteurs de métiers critiques, hauts potentiels, minorités visibles… font l'objet de traitements spécifiques.

● Les politiques de GRH sont assaillies d'injonctions contradictoires : maintenir la paix sociale *vs* faire des économies, prévoir les évolutions nécessaires à moyen terme *vs* développer l'adaptabilité à court terme, développer les compétences des salariés *vs* limiter les coûts… On peut donc parler d'un modèle de la GRH « hyperpartagée » pour rendre compte de la radicalisation des tendances du modèle de l'arbitrage managérial présenté dans le premier chapitre de ce manuel.

● On n'observe pas de convergence vers une forme unique de GRH. C'est plutôt la divergence qui l'emporte et c'est pourquoi on peut véritablement parler de « mondes de GRH » à l'instar de ceux qui parlent des « mondes de la production », des « mondes communs » ou des « mondes sociaux ». Il s'agit de rendre compte des pluralités de logiques des GRH observées lesquelles constituent des mondes irréductibles les uns aux autres.

Le débat sur les rôles de la Fonction Ressources humaines réanime celui de l'expert et du généraliste

● Les évolutions contextuelles et organisationnelles que nous venons d'évoquer ont déstabilisé la Fonction Ressources Humaines. Elle a cherché à s'adapter en se rapprochant du terrain (déconcentration), en déléguant des tâches administratives voire des responsabilités accrues aux lignes opérationnelles (dévolution) et en recourant à l'externalisation pour maîtriser l'évolution de ses coûts ou pour essayer d'améliorer les performances ou la qualité de ses processus.

● Dans un contexte plaçant la FRH sur la défensive, la conceptualisation des rôles de la FRH proposée par Ulrich a été très bien reçue. Elle propose à la Fonction Ressources Humaines de montrer en quoi elle contribue à la création de valeur et lui assigne une mission de développement de l'organisation et d'évolution de la culture organisationnelle. Quatre rôles en tension sont à assurer simultanément : celui de partenaire stratégique, celui d'agent de changement, celui de champion des salariés et celui d'expert administratif.

● Le projet proposé est ambitieux mais il minimise les conflits inter-rôles et intra-rôles. Les travaux empiriques font état des difficultés des titulaires à tenir ces différents rôles de façon équilibrée et mettent en évidence que certains rôles (dont celui de champion des salariés) sont en quelque sorte sacrifiés au profit de ceux qui sont perçus comme les plus porteurs (notamment celui de partenaire stratégique).

- De plus en plus de voix s'élèvent pour dénoncer le prix payé par la FRH à la revalorisation de son statut en échange de son alignement inconditionnel à la stratégie de l'organisation. La FRH n'a-t-elle pas renoncé à jouer certaines dimensions de son identité telle que celle d'empêcheur de penser en rond, de porteur de valeurs profondes de l'organisation ou d'alternatives à la logique de la performance à court terme, de générateur d'innovation sociale ? Il faut rappeler que toute l'histoire de la FRH est parcourue de débats entre tenants d'une expertise et partisans d'une intégration aux logiques opérationnelles de l'organisation.

Conclusion

La démarche pédagogique qui sous-tend le présent ouvrage s'inscrit dans un programme de travail, qui ne se réduit pas à l'initiation à la gestion des ressources humaines. Nous souhaitons dans le cadre de notre conclusion :

– rappeler les objectifs pédagogiques que nous poursuivons de façon à permettre à nos lecteurs de se situer par rapport à eux ;

– indiquer quelques pistes pour aller plus loin.

I Où en êtes-vous par rapport aux objectifs pédagogiques de cet ouvrage ?

Le chapitre 1 présente les partis pris qui sont les nôtres. On peut les formuler en termes d'objectifs pédagogiques à atteindre à l'issue de l'étude de ce manuel :

- Être capable de situer la GRH dans son contexte interne (stratégique, organisationnel, culturel…) et externe (économique, technologique, institutionnel…). Cet objectif correspond au parti pris de la contingence de la GRH. Il n'y a pas selon nous de *one best way*, il y a des politiques et des pratiques plus ou moins adaptées au contexte de l'organisation (au mieux un *one best fit*). On n'insistera jamais assez sur l'importance des contextes socio-historiques (chapitre 2) et des contextes nationaux (chapitre 3).

- Être capable d'identifier les logiques et stratégies des différents acteurs intervenant dans le processus de décision de GRH. Les décisions de GRH sont le produit de négociations explicites ou implicites entre les acteurs parties prenantes des processus de GRH. Le manuel constitue un véritable entraînement à l'analyse

des comportements humains en organisation et à la mise en œuvre pratique des démarches de la sociologie des organisations.

- Être capable de caractériser les politiques ou pratiques de GRH en utilisant les typologies proposées dans le cadre du cours. Le manuel n'est certainement pas exhaustif en matière de typologies de politiques ou de pratiques, mais il nous semble important que nos lecteurs disposent d'un spectre des possibles. C'est pour nous une des conditions d'une autonomie de jugement dans l'évaluation de la GRH d'une organisation ou dans la spécification d'alternatives.
- Être capable de mobiliser les grilles théoriques proposées dans le cadre de l'ouvrage pour interpréter les comportements et éclairer les processus de GRH. Le sous-titre du manuel est « Pratiques et éléments de théorie ». Nous ne prétendons pas proposer une théorie de la GRH. Nous souhaitons seulement établir des passerelles entre des difficultés récurrentes de mise en œuvre d'intentions de GRH et des démarches explicatives offertes par des théories disponibles des sciences humaines et sociales.

Nous proposons donc à nos lecteurs d'avoir en tête ces objectifs lorsqu'ils reliront les « essentiels » qui concluent chaque chapitre. Les architectures de chaque chapitre renvoient souvent aux intentions contenues dans nos objectifs pédagogiques. Les repères, figures, tableaux, exemples sont aussi des aide-mémoire des points-clés de nos raisonnements.

2 Comment aller plus loin ?

Notre conviction intime est qu'il est possible de se former à la GRH en s'appuyant sur les travaux de recherche consacrés ou émergents. Nous refusons une frontière artificielle entre manuels d'initiation et démarches de recherche. Ce manuel n'est pas un ouvrage de recherche et il n'est pas réservé à ceux qui s'orientent vers la recherche. Il convient donc de préciser comment l'utiliser pour poursuivre la démarche engagée. Nous proposons trois pistes :

Instruire des débats

Ce manuel se veut pluraliste : il n'entend pas n'être qu'un porte voie de la recherche critique, il ne s'interdit pas de présenter des notions ou pensées qui participent du *main stream*. Une modalité pédagogique cohérente avec ses intentions consiste à organiser des débats : « Pour ou contre la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ? » est un exemple parmi d'autres. Les chapitres fournissent des éléments pour introduire des éléments du débat. Ils donnent des références pour engager un effort documentaire complémentaire. Le débat est un bon moyen pour relativiser les recettes du *one best way* et pour articuler des conditions de validité de telle ou telle prescription.

S'entraîner à problématiser

De plus en plus de cursus de deuxième cycle introduisent une formation par la recherche et proposent à leurs étudiants un exercice de recherche pour pouvoir valider leur diplôme. Ce manuel n'est pas un ouvrage d'épistémologie ou de méthodologie, mais il propose de façon récurrente des questionnements qui peuvent être utiles pour s'engager dans la formulation d'une question de recherche :

- par rapport à la rhétorique dominante en matière de GRH ou de bonne GRH : quelles pratiques observe-t-on ? Quelles représentations se font les différentes catégories d'acteurs ? Quelles difficultés récurrentes peut-on constater ?
- quels jeux d'acteurs peut-on anticiper par rapport à telle proposition ou à tel instrument de GRH ? Quels effets systémiques peuvent avoir les stratégies des acteurs ?
- quelles sont les conditions sociohistoriques d'émergence de telle politique ou pratique de GRH ?

Explorer la littérature méthodiquement

La formulation d'une question de recherche fait intervenir un ou des cadres théoriques auxquels s'adosser pour déployer un regard spécifique sur un phénomène. La structuration d'une revue de littérature est aussi grandement facilitée par l'identification des référents théoriques des connaissances considérés comme valides.

Nous nous sommes efforcés de pointer les grandes approches théoriques mobilisables pour éclairer les processus de GRH passés en revue au fil de ce manuel. Notre pratique d'encadrement de mémoire de recherche nous conduit fréquemment à recommander à nos étudiants de relire les chapitres du manuel relatifs aux thèmes de recherche qu'ils abordent.

Mais nos lecteurs sont aussi des praticiens de la gestion des ressources humaines dans les organisations, plutôt privées et de grande taille. Le « détour » que nous proposons pourra paraître éloigné de leurs préoccupations centrées sur l'action. Nous pensons cependant que non seulement la réflexion n'a jamais nui à l'action, mais qu'elle l'éclaire plutôt fort utilement. Ainsi, l'expérience montre que la simple mise en œuvre de « recettes », même si elles sont éprouvées par d'autres, ne garantit jamais leur succès. Au pire, ces recettes peuvent échouer, voire conduire à des situations dégradées.

Nos propositions précédentes gardent ainsi toute leur valeur :

- les débats sur une question sont inévitables : les sciences sociales se distinguent en cela des sciences de la nature qu'il y a des points de vue et des paradigmes, souvent implicites, derrière les pratiques de gestion. Le gestionnaire éclairé doit en avoir conscience, et les connaître dans la mesure du possible ;
- la problématisation d'une question permet d'envisager des alternatives et de mesurer leurs effets, ce qui semble beaucoup plus rassurant et efficace pour la prise de décision ;

- la prise en compte de quelques principes théoriques permet aux praticiens de mieux justifier et argumenter leurs choix face à des non spécialistes qui peuvent parfois réduire la GRH à un registre de « bonnes intentions » en matière sociale.

Nous espérons que tous nos lecteurs, étudiants, praticiens ou enseignants-chercheurs, auront l'occasion de revisiter cet ouvrage, que ce soit pour des questionnements de recherche ou pour une aide constructive au diagnostic des situations concrètes et à la conception de plans d'action structurés.

Bibliographie

ABALLÉA F., GRAVÉ P., GUÉRIN F., LE GOFF J.-L. (2007), « VAE : l'expérience à l'épreuve de sa validation ? », *XI[es] Journées internationales de sociologie du travail*, Londres, 20-22 juin.

ABBOTT A. (1988), *The System of Professions*, Chicago, University of Chicago Press.

ABOVILLE (d') A., BERNIÉ M.-M. (2000), *Les tests de recrutement. Intelligence, personnalité*, Paris, Éditions d'Organisation, 3[e] éd.

ADAM-LEDUNOIS S., RENAULT S. (2006), « Les parcs industriels fournisseurs : l'incontournable menace sociale », *XXVII[e] Congrès de l'AGRH,* Reims.

AFDEC *et al.* (2006), *La formation est-elle bien au service du développement des compétences ?*, Paris, AFREF, juin.

AGARD J., VAZ P. (1997), *Le recrutement de A à Z*, Paris, InterÉditions, 2[e] éd.

AIGRAIN M. (2003), « Débat. Pour ou contre la cooptation », *Action commerciale*, n° 233, août.

ALBERT M. (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Le Seuil, coll. « L'Histoire immédiate ».

ALLOUCHE J., AMANN B. (2002), « Entreprises familiales : une explication de la performance par les réseaux sociaux », in HUAULT I. (dir.), *La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter*, Caen, EMS, pp. 113-132.

ALLOUCHE J., SCHMIDT G. (1995), *Les outils de la décision stratégique*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

ALTER N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF, coll. « Premier cycle ».

AMABLE B. (2005a), *Les cinq capitalismes*, Paris, Le Seuil.

AMABLE B. (2005b) (propos recueillis par X. de La Vega), « Le capitalisme européen a perdu sa cohérence », *Sciences humaines*, hors-série n° 50, sept.-oct., p. 36.

AMABLE B. (2009), « Les spécificités nationales du capitalisme. Capitalisme et mondialisation : une convergence des modèles ? », *Les Cahiers français*, n° 349, pp. 57-62.

AMADIEU J.-F. (1993), *Organisations et travail. Coopération, conflit et marchandage*, Paris, Vuibert, coll. « Ressources humaines ».

AMADIEU J.-F. (1999), *Les syndicats en miettes,* Paris, Le Seuil, coll. « H.C. Essais ».

AMADIEU J.-F. (2005a), *Le poids des apparences. Beauté, amour et gloire*, Paris, Odile Jacob, coll. « Poches », 2e éd.

AMADIEU J.-F. (2005b), *Discriminations à l'embauche. De l'envoi du CV à l'entretien,* Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Observatoire des discriminations, avril.

AMADIEU J.-F. (2005c), *L'obèse : « l'incroyable discriminé »*, Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Observatoire des discriminations, septembre.

AMADIEU J.-F., CADIN L. (1996), *Compétence et organisation qualifiante*, Paris, Economica, coll. « Gestion Poche ».

AMAR E. (2011), « Participation, intéressement et épargne salariale en 2009 : un recul des montants distribués », *DARES Analyses*, août, n° 063.

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Le Seuil, coll. « Sociologie ».

AMOSSÉ T. (2004), « Mythes et réalités de la syndicalisation en France », *Premières Synthèses DARES,* n° 44-2, octobre.

AMOSSÉ T., PIGNONI M.-A. (2006), « La transformation du paysage syndical depuis 1945 », *in Données sociales – La société française,* INSEE, Paris, La Documentation française, pp. 405-412.

ANDOLFATTO D., LABBÉ D. (2000), *Sociologie des syndicats*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

ANDRÉ C. (2010), « La rémunération dans les entreprises en 2008 : un net ralentissement dans les activités financières et d'assurance », *DARES Analyses*, septembre, n° 57.

ANTE C. (2010), *La modernisation de la formation professionnelle en Allemagne*, Paris, Analyses et documents Friedrich Ebert Stiftung.

ANTONMATTÉI P.-H. (2009), *Les clauses du contrat de travail*, Paris, Liaisons, coll. « Droit vivant », 2e éd.

APEC (2001), *Cadroscope – Enquête climat 2001*, Paris, APEC, coll. « Enquêtes de l'emploi cadre ».

APEC (2004), *La Mobilité professionnelle des cadres*, Paris, APEC, coll. « Les études de l'emploi cadre », juin.

APEC (2008), « Les recrutements cadres. Comparaison des procédures abouties et non abouties à partir de l'enquête OFER », *Supplément, mars.*

APEC (2010), *Panorama des mobilités professionnelles des cadres,* Paris, APEC, coll. « Enquêtes de l'emploi cadre », juin.

APEC (2011a), *Évolution de la rémunération des cadres*, Paris, APEC, coll. « Les études de l'emploi cadre ».

APEC (2011b), *Gestion des ressources humaines : quelles priorités ?,* Paris, APEC, juin.

APEC (2011c), *Sourcing cadres,* Paris, Baromètre de l'APEC, avril.

Arnoux P. (2011), « Le bon grain et l'ivraie. La jungle de la formation professionnelle », *Le Nouvel Économiste,* n° 1560, Cahier n°2, 31 mars-6 avril, p. 52.

Arseguel A. Igalens J. (2002), « La notation a de nombreux effets pervers », *Entreprise & carrières*, n° 620, 30 avril-13 mai, pp. 30-31.

Arthur J. B. (1992), « The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills », *Industrial Labor Relation Review*, vol. 45, n° 3, pp. 488-506.

Arthur M. B., Hall T., Lawrence B. S. (ed.) (1989), *Handbook of Career Theory*, Cambridge (Mass.), Cambridge University Press.

Arthus P., Maillard L. (2003), « Un essai d'analyse sans *a priori* des effets des 35 heures en France », *Flash CDC*, octobre.

Askénazy P., Cartron D., Coninck (de) F., Gollac M. (coord.) (2006), *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès, coll. « Le travail en débats ».

Atkinson J. (1984), « Manpower Strategies for Flexible Organizations », *Personal Management*, 16(8), August, pp. 28-31.

Aubert N. *et al.* (1991), *Management. Aspects humains et organisationnels*, Paris, PUF, coll. « Fondamental ».

Aubert N., Gaulejac (de) V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil, coll. « H. C. Essais ».

Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F. (1993), *Savoir et pouvoir. Les compétences en questions*, Paris, PUF, coll. « Gestion ».

Aubret J., Gilbert P. (1994), *Reconnaissance et validation des acquis*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? ».

Aubret J., Gilbert P. (2003), *Valorisation et validation de l'expérience professionnelle*, Paris, Dunod, coll. « Topos ».

Avanthey A., Gabaut F., Hann P., Morand R. (2007), *Tuteurs en entreprise*, Paris, Le Manuscrit, coll. « Acteurs d'entreprise ».

Aventur F., Möbus M. (dir.) (1999), *Formation professionnelle initiale et continue en Europe. Visa pour l'avenir*, Paris, Magnard-Vuibert, 2e éd.

Bailly A.-F. (1995), « Les "effets" des systèmes de gestion de carrières », *VIe Congrès de l'AGRH*, Poitiers, novembre, pp. 217-224.

Balicco C. (1997), *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines. La fin des marchands de certitude,* Paris, Éditions d'Organisation.

Balicco C. (2002), « L'utilisation de la graphologie dans le recrutement de cadres au sein des cabinets conseils », *L'orientation scolaire et professionnelle,* vol. 31, n° 2, pp. 195-222.

BARBIER-GAUCHARD A., GUILLOUX A., LE GUILLY M.-F. (2010), *Tableau de bord de l'emploi public. Situation de la France et comparaisons internationales*, Paris, Centre d'analyse stratégique, décembre.

BARDELLI P. (1996), *Le modèle de production flexible*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? ».

BARÈS F., CORNOLTI C. (2006), « Le DRH, un homme de pouvoir ? », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 165, pp. 45-70.

BARRABEL M., HUAULT I., MEIER O. (2002), « Émergence et fonctionnement des districts industriels. Une analyse exploratoire de trois cas français par le concept d'encastrement structural », in Huault I. (dir.), *La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter*, Colombelles, EMS, coll. « Gestion en liberté », pp. 87-112.

BARREAU J. (2005), *Gérer le travail*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, coll. « Didact Économie », 2e éd.

BARTH I., FALCOZ C. (dir.) (2008), *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques,* Paris, L'Harmattan, coll. « Recherches en gestion ».

BARTHÉLÉMY J. (2009), *Évolution du droit social*, Paris, Lamy, coll. « Lamy Axe droit ».

BARTLETT C. A., GHOSHAL S. (1997), « The Myth of the Generic Manager : New Personal Competencies for New Management Roles », *California Management Review*, vol. 40, Fall, pp. 92-116.

BARUEL-BENCHERQUI D. (2005), *Employabilité et politiques managériales dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, coll. « Dynamiques d'entreprises ».

BATSCH L. (2002), *Le Capitalisme financier*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

BAUDET M.-B. (2005), « Les DRH appelés à justifier leurs pratiques », *Le Monde Économie*, 8 mars, p. 7.

BAUER M., BERTIN-MOUROT B. (1992), *Les « 200 » en France et en Allemagne. Deux modèles contrastés de détection-sélection-formation de dirigeants des grandes entreprises*, Paris, CNRS-Heidrick and Struggles, 1992.

BAUER M., BERTIN-MOUROT B. (1993), « Quelle alternative à la tyrannie du diplôme initial ? », *Education permanente*, n° 114, pp. 43-49.

BAUER M., BERTIN-MOUROT B. (1995), « L'accès au sommet des grandes entreprises françaises 1985-1994 », *Management et conjoncture sociale*, n° 460, 22 mai, pp. 30-39.

BAUER M., BERTIN-MOUROT B. (1997), *Radiographie des grands patrons français : les conditions d'accès au pouvoir*, 1985-1994, Paris, L'Harmattan, coll. « Dynamiques d'entreprise ».

BEARLE A. A., MEANS G. C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, MacMillan.

BEAUD S., PIALOUX M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris, Fayard.

BEAUJOLIN-BELLET R. (dir.) (2004), *Flexibilités et performances. Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches ».

Beauvois J.-L. (1994), *Traité de la servitude libérale. Analyse de la soumission*, Paris, Dunod, coll. « Société ».

Béchaux S. (2006), « Mon patron est un fonds d'investissement », *Liaisons sociales magazine*, n° 69, février, pp. 14-26.

Becker B. E., Huselid M. A., Beatty R. W. (2009), *The Differentiated Workforce*, Boston, Harvard Business School Press.

Becker B. E., Mark A. H., Ulrich D. (2001), *The HR Scoreboard : Linking People, Strategy and Performance*, Boston, Harvard Business School Press.

Becker G. S. (1964), *Human Capital*, New York/Londres, Columbia University Press.

Beffa J.-L., Boyer R., Touffut J.-P. (1999), « Les relations salariales en France. État, entreprises, marchés financiers », *Notes de la Fondation Saint-Simon,* n° 107.

Beffy M. (2006), « Les salariés à temps complet travaillent 1 650 heures dans l'année », *INSEE Première*, n° 1066, février.

Behaghel L., Crépon B., Le Barbanchon T. (2011), *Évaluation de l'impact du CV anonyme,* Paris, CREST, mars.

Bel M., Méhaut P., Mériaux O. (coord.) (2003), *La décentralisation de la formation professionnelle. Quels changements dans la conduite de l'action publique ?* Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques politiques ».

Bellier S. (2004), *Le savoir-être dans l'entreprise : utilité en gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert, coll. « Institut Vital Roux », 2e éd.

Bender A.-F. (2006), « Les politiques de gestion de la diversité », *Les Cahiers français. Gestion des ressources humaines*, n° 333, juillet-août, pp. 70-75.

Benoît C. (2010), *La boîte à outils du tuteur formateur et intégrateur,* Paris, AFNOR.

Benoît F. (1921), *L'obligation dans l'enseignement professionnel (loi Astier du 25 juillet 1919)*, Paris, Imprimerie libre Dirien.

Bensebaa F., Béji-Bécheur A. (2005), « Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises », *Management et avenir*, n° 3, janvier, pp. 171-198.

Bentabet E., Théry M. (2006), « Les OPCA face aux petites entreprises. Entre activités de gestion et développement de services », *Bref CEREQ*, n° 227.

Berdaguer M., Van Eeckhout L. (1996), « Aménager le temps pour travailler mieux », *Liaisons sociales mensuel*, janvier, pp. 41-51.

Berger S. (2006), *Made in monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris, Le Seuil.

Bergeron A. (1988), *Tant qu'il y aura du grain à moudre*, Paris, Robert Laffont.

Berjot X. (2011), « Les méthodes d'évaluation des salariés à l'épreuve de la jurisprudence » *Juritravail.com,* 10 octobre (http://www.juritravail.com/Actualite/evaluation-annuelle/Id/10429).

Bernier P. (2007), *Le financement de la formation professionnelle*, Paris, Dunod, coll. « Formation pro », 2e éd.

Bernoux P. (2012), « Sociologie des organisations : les nouvelles approches », in Saussois J.-M. (dir.), *Les organisations – État des savoirs*, Auxerre, Sciences humaines, coll. « Ouvrages de synthèse », pp. 107-120.

Berrebi-Hoffmann I., Lallement M., Nicole-Drancourt C., Sarfati F. (2006), « Flexibility Ambivalences : A French View », *Document de travail du LISE*, n° 21.

Berthet T., Grelet Y., Romani C. (coord.) (2008), « Le système d'orientation entre choix individuels et contraintes d'action publique », *Notes Emploi Formation CEREQ*, n° 36, octobre.

Bertier M.-S., Dost F. (1987), « École-Entreprise, quel rapprochement ? », *Économie et humanisme*, n° 298, novembre-décembre, pp. 27-35.

Bertin-Mourot B. (1997), « La participation des femmes à l'exercice du pouvoir dans les grandes entreprises : quatre études de cas », *Les Cahiers du MAGE*, n° 1/97, CNRS/IRESCO, pp. 37-50.

Bertin-Mourot B., Laval C. (2005), « Repenser l'équilibre hommes/femmes dans la ressource managériale et dirigeante », *Les Échos Études*, décembre.

Berton F. (1988), « Capital humain : une théorie d'actualité ? », *Éducation permanente*, n° 95, octobre, pp. 33-39.

Besnard P., Liétard B. (2003), *La Formation continue*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 6e éd.

Besson P., Laroche H. (coord.) (1997), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert, coll. « Institut Vital Roux ».

Bessy C. (2000), « La certification des compétences professionnelles : l'expérience britannique », *Document de travail du CEE*, n° 1, mai.

Bessy C., Larquier (de) G. (2009), « Spécialisation et efficacité des intermédiaires du placement », *Document de travail du CEE*, n° 113, janvier.

Bessy C., Marchal E., Rieucau G. (2007), « L'importance des candidatures spontanées en France », *Connaissance de l'emploi CEE*, n° 47, octobre.

Bevort A. (1995), « Compter les syndiqués, méthodes et résultats. La CGT et la CFDT : 1950-1990 », *Travail et emploi,* n° 62, 1/95, pp. 40-58.

Biétry F. (2002), *e-GRH, entre promesses et interrogations*, Caen, EMS.

Blanchard K. (1998), « Giving and Receiving Feedback », *Executive Excellence*, n° 15 (10), p. 8.

Bobbio M. (2011), « Négociation collective et grèves dans les entreprises du secteur marchand en 2009 : l'emploi au cœur des négociations et des grèves », *DARES Analyses,* n° 47, juin.

Boltanski L. (entretien avec) (2000), « Agir et vivre en commun » in Cabin P., Dortier J.-F. (coord.), *La sociologie. Histoire et idées*, Auxerre, Sciences humaines, pp. 305-311.

Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur,* Paris, Gallimard, coll. « Nrf Essais ».

Bonaïti C., Fleuret A., Pommier P., Zamora P. (2006), « Pourquoi les moins qualifiés se forment-ils moins ? », *Documents d'études de la DARES*, n° 116, juillet.

Bonaïti C., Gelot D. (2005), « Les bilans de compétences : en hausse pour les demandeurs d'emploi, stabilité pour les salariés », *Premières Synthèses DARES*, n° 07.02, février.

Bouchardeau C. (2011), « Évaluation de l'expérimentation du CV anonyme. Impact sur le risque de discrimination dans les recrutements et usages par les entreprises », *Repères et analyses – Études Pôle Emploi,* n° 28, juillet.

Bouchardeau C., Capelier T. (2010), « Évaluation de la méthode de recrutement par simulation. Usage par les entreprises et impact sur les pratiques de recrutement », *Repères et analyses – Études Pôle Emploi,* n° 16, juillet.

Boudon R. (1977), *Effet pervers et ordre social*, Paris, PUF.

Bouffartigue P. (dir.) (2001a), *Cadres, la grande rupture,* Paris, La Découverte, coll. « Recherches ».

Bouffartigue P. (2001b), *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute.

Bouffartigue P. (2003), « Classes moyennes salariées au travail. Les cadres, un salariat de confiance sous tensions », *Informations sociales*, n° 106, pp. 66-75.

Bourdieu P. (1982), « Les rites comme actes d'institution », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 43, juin, pp. 58-63.

Bourdieu P. (1989), *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Éditions de Minuit, coll. « Le sens pratique ».

Bourdieu P., Passeron, J.-C. (1970), *La reproduction*, Éditions de Minuit, coll. « Le sens pratique ».

Bournois F. (1998), « Les points de vue du gestionnaire », in Bournois F., Roussillon S. (dir.), *Préparer les dirigeants de demain*, Paris, Éditions d'Organisation, pp. 29-52.

Bouvier G., Diallo F. (2010), « Soixante ans de réduction du temps de travail dans le monde », *INSEE Première,* n° 1273, janvier.

Bouvier P. (1989), *Le travail au quotidien – Une démarche socio-anthropologique*, Paris, PUF, coll. « Sociologie d'aujourd'hui ».

Bowman J. S. (1999), « Performance Appraisal : Verisimilitude Trumps Veracity », *Public Personnel Management*, Winter, Vol. 28, Issue 4, pp. 557-576.

Boyer R., Freyssenet M. (2000), *Les modèles productifs*, Paris La Découverte, coll. « Repères ».

Brabet J. (1993a), « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in Brabet J. (dir.), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica, coll. « Gestion », pp. 69-141.

Brabet J. (dir.) (1993b), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica, coll. « Gestion ».

Brabet J. (1999), « Peut-on enseigner autre chose que le modèle instrumental en GRH ? » *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, n° 58, décembre, pp. 72-85.

Brabet J. (2002), « La main visible des investisseurs institutionnels : investisseurs institutionnels et entreprises globales », *Revue française de gestion*, n° 141, pp. 203-223.

BRICAUD M. (1992), « Les situations de travail formatrices chez Bronze Acior SA », *Éducation permanente*, n° 112, octobre, pp. 53-59.

BRIZARD A. (2006), « L'individualisation des hausses de salaires de base », *Premières Synthèses DARES*, mars, n° 09.1.

BRIZÉ A. (2005), « La négociation de branche au cœur de la mise en œuvre du droit individuel à la formation », *Actualité de la formation permanente*, n° 196, mai-juin, pp. 18-24.

BROCHIER D. *et al.* (2001), « Les syndicats face à la logique compétence », *Bref CEREQ*, n° 173, mars.

BRUCHON-SCHWEITZER M. (1989), « Pratiques et savoirs en matière d'évaluation du personnel », Caen, *Congrès de la Société Française de Psychologie « Pratiques sociales et élaborations du savoir »*, 18-20 mai.

BRUCHON-SCHWEITZER M. (1994), « Méthodes et pratiques d'évaluation du personnel dans les entreprises et cabinets de recrutement en France », *Carriérologie*, pp. 181-192.

BRUCHON-SCHWEITZER M. (2000), « L'évaluation de la personnalité dans la sélection du personnel », in LÉVY-LEBOYER C., SPÉRANDIO J.-C. (dir.), *Traité de psychologie sociale*, Paris, PUF, coll. « Grands Traités », 2e éd., pp. 535-555.

BRUCHON-SCHWEITZER M. (2006), « Doit-on utiliser la graphologie dans le recrutement », in LÉVY-LEBOYER C., LOUCHE C., ROLLAND J.-P. (dir.), *RH : Les Apports de la psychologie du travail. 1. Management des personnes*, Paris, Éditions d'Organisation, coll. « Références », pp. 97-117.

BRUCHON-SCHWEITZER M., FERRIEUX D. (1991), « Une enquête sur le recrutement en France », *Revue européenne de psychologie appliquée*, vol. 41, n° 1, pp. 9-17.

BRUNET M.-C., LECK J., SAUNDERS D. (1993), « La description réaliste d'emploi (DRE) et le choix de carrière non-traditionnelle : un modèle théorique », *IVe Congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas, 18-19 novembre, pp. 274-281.

BRUNHES B. (1989), « La flexibilité du travail. Réflexions sur les modèles européens », *Droit du travail*, n° 3, mars, pp. 251-256.

BRUSA B. (1999), *Pour réussir le détachement externe des cadres*, Paris, Liaisons, coll. « Entreprise & carrières ».

BUÉ J. (1989), « Les différentes formes de flexibilité », *Travail et emploi*, n° 3, pp. 29-35.

BUNEL M. (2004a), « Les pratiques de flexibilité en 1999 : davantage complémentaires que substituables », *Premières Synthèses DARES*, n° 33.1.

BUNEL M. (2004b), « Arbitrage entre flexibilité interne et externe : une remise en cause empirique », *Document d'étude DARES*, n° 81, mai.

BUNEL M. (2007), « Analyser la relation entre CDD et CDI : emboîtement et durée des contrats », *Document de travail du CEE*, n° 82, mars.

BURNS T., STALKER G. M. (1961), *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock.

Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Londres, Heinemann.

Cacéres B. (1964), *Histoire de l'éducation populaire*, Paris, Le Seuil.

Cadin L. (1997), « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? », in Besson P. (coord.), *Dedans dehors, les nouvelles frontières de l'organisation,* Paris, Vuibert, coll. « Fondation Vital-Roux », pp. 65-95.

Cadin L. (1998), « Faut-il changer de paradigme en théorie des carrières ? », *Gestion 2000*, n° 5, septembre-octobre, pp. 139-154.

Cadin L. (2005a), « Les cadres français ont-ils bouleversé leur modèle de carrière ? », *Journée du GDR Cadres*, n° 10, 15 décembre.

Cadin L. (2005b), « Les représentations des cadres à propos de la carrière », *Journée du GDR Cadres*, n° 10, 15 décembre.

Cadin L., Bender A.-F., Saint-Giniez (de) V. (1999), « Les carrières nomades, facteur d'innovation », *Revue française de gestion*, n° 126, pp. 58-67.

Cadin L., Guérin F. (1999), *La gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod, coll. « Topos ».

Cadin L., Guérin F. (2003), *La gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod, coll. « Topos », 2e éd.

Cadin L., Guérin F. (2010), *La gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod, coll. « Topos », 3e éd.

Cadin L., Guérin F. (2012), « Les outils d'appréciation des salariés », in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Economica, 3e éd.

Cadin L., Terrade J.-L. (1991), « La vie d'un système d'appréciation ou la gestion continue du changement », *Ressources humaines*, n° 22, janvier, pp. 7-8.

Cahuc P., Ferracci M., Zylberberg A. (2011), *Formation professionnelle. Pour en finir avec les réformes inabouties*, Paris, Institut Montaigne, octobre.

Cahuc P., Kramarz F. (2005), *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle*, Paris, La Documentation française.

Caldwell R. (2003), « The Changing Roles of Personnel Managers : Old Ambiguities, New Uncertainties », *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 4, pp. 983-1004.

Callon M. (dir.), (1989), *La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris, La Découverte, coll. « Textes à l'appui ».

Canonne J. (2012), « La galère du premier emploi », *Sciences humaines*, n° 234, février, pp. 34-37.

Capelier T., Marchal E. (2011), *Volet qualitatif de l'évaluation de l'expérimentation du CV anonyme. Synthèse du rapport d'évaluation*, Paris, Amnyos Consultants, mai.

Cappelli P. (1999), *The New Deal at Work Managing The Market-Driven Workforce*, Boston, Harvard Business School Press.

Carlier A., Tenret E. (2007), « Des conflits du travail plus nombreux et plus diversifiés », *Premières Synthèses DARES,* n° 08.1, février.

CASCIO W. F. (2006), « Decency Means More than "Always Low Prices". A Comparison of Costco to Wal-Mart's Sam's Club », *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 20, n° 3, August, pp. 26-37.

CASPAR P., AFRIAT C. (1988), *L'investissement intellectuel. Essai sur l'économie de l'immatériel*, Paris, Economica, coll « CPE ».

CASPAR P., MEIGNANT A. (1988), « L'investissement formation : un mythe utile », *Éducation permanente*, n° 95, octobre, pp. 11-20.

CASPAR P., MILLET J.-G. (1990), *Apprécier et valoriser les hommes,* Paris, Liaisons.

CASTEL R. (2009), *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Le Seuil, coll. « La couleur des idées ».

CAZAL D., DIETRICH A. (2003), « Éléments pour une GRH critique », *XIVe Congrès de l'AGRH*, Grenoble.

CEDEFOP (2005), « Le pacte pour la formation et la mise en valeur des potentiels : la solution ? Le déficit de places de formation s'aggrave encore », *CEDEFOP Info*, n° 3/2005.

CEDEFOP (2007), *Regards sur… la formation professionnelle. Allemagne*, Thessalonique, CEDEFOP.

CEGOS (2003), *Présentation de l'enquête fonction ressources humaines*, *édition 2003*, Paris, CEGOS.

CEGOS (2006), *Abstract du référentiel Fonction Ressources Humaines 2006*, Paris, L'Observatoire CEGOS.

CEGOS (2008), *L'évolution de la formation continue,* Paris, Enquête de l'Observatoire CEGOS, décembre.

Centre d'analyse stratégique (2009), *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, Paris, Rapport au Premier ministre, coll. « Rapports et documents », novembre.

CERDIN J.-L. (2010), « De l'expatriation traditionnelle aux nouvelles formes d'expatriation : une gestion d'alternatives », in CAZAL D., DAVOINE E., LOUART P., CHEVALIER F. (coord.), *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Paris, Vuibert, coll. « AGRH », pp. 221-240.

CEREQ (2011), *Les petits progrès du DIF*. *Stimuler un dispositif qui réduit les inégalités,* Paris, Communiqué de presse CEREQ, 13 avril.

CHAIGNEAU Y. (1973), *Établissement d'un bilan social*, Paris, Étude de la section sociale du Conseil économique et social.

CHAMBRIER L., HENRIET B. (2000), « Le partage de la fonction Ressources Humaines et ses dangers : Pour une fonction partagée mais autonome », *XIe Congrès de l'AGRH*, Paris, 16-17 novembre.

Chandler A. D. (1977), *The Visible Hand, The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge (Mass), Harvard University Press (trad. fr. : *La Main visible des managers*, Paris, Economica, 1988).

Chanlat A., Dufour M. (1985), *La Rupture entre l'entreprise et les hommes,* Paris, Éditions d'Organisation.

Chanlat J.-F. (1992), « Peut-on encore faire carrière ? », *Gestion*, septembre, pp. 100-110.

Charlot B. (1993), « L'alternance : formes traditionnelles et logiques nouvelles », *Éducation permanente*, n° 115, pp. 7-18.

Charue-Duboc F. (2005), « L'apprentissage organisationnel : un concept séduisant pour des processus complexes », in Gilbert P., Guérin F., Pigeyre F. (dir.), *Organisations et comportements*, Paris, Dunod, coll. « Gestion Sup », pp. 271-300.

Checcaglini A., Marion-Vernoux I. (2008), « La formation continue dans les entreprises européennes. Premiers pas vers une homogénéisation », *Bref CEREQ*, n° 251, avril.

Checcaglini A., Marion-Vernoux I. (2009), « Les entreprises forment moins quand la conjoncture se dégrade », *Bref CEREQ*, n° 267, septembre.

Chedotel F., Pujol L. (2010), « Comment développer une compétence collective ? Résultats d'une enquête de terrain auprès de collectifs décisionnels », *XXIe Congrès de l'AGRH*, Saint-Malo.

Chênevert D. (1999), *Les déterminants de la perception de l'efficacité des politiques de rémunération : une étude internationale*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse-I.

Chéron A. (2011), *L'évolution de la formation professionnelle continue : une perspective internationale*, Nice, *Position Paper* du Pôle de recherche en économie de l'EDHEC, janvier.

Chertier D.-J. (2006), *Pour une modernisation du dialogue social*, Rapport au Premier ministre, Paris, La Documentation française.

Chevalier F. (2010), « La nationalité des entreprises, un concept caméléon pour le management », in Cazal D., Davoine E., Louart P., Chevalier F. (coord.), *GRH et mondialisation*, Paris, Vuibert, coll. « AGRH », pp. 11-23.

Coase R. H. (1937a), « The Nature of the Firm », *Economica N.S.*, 4, novembre, pp. 386-405.

Coase R. H. (1937b), « La nature de la firme », in Coase R. H., *La Firme, le Marché et le Droit,* Paris, Diderot Éditeur, 1997, pp. 43-66.

Coeurderoy R., Quélin B. (1998), « La théorie des coûts de transaction : fondements théoriques et implications managériales », in Laroche H., Nioche J.-P. (dir.), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, coll. « Institut Vital Roux », pp. 22-60.

Colin C., Djider Z., Ravel C. (2005), « La parité à pas comptés », *INSEE Première*, n° 1006, mars.

Collectif (2003), « Où en est l'ingénierie de formation ? », *Éducation permanente,* n° 157, octobre, pp. 31-170.

Colombel (de) R. (2008), « Würth veut coopter en ligne », *Stratégies magazine,* n° 1521, 13 novembre.

CONNER J., ULRICH D. (1996), « Human Resource Roles : Creating Value, Not Rhetoric », *Human Resource Planning*, vol. 19, n° 3, pp. 38-49.

CONTASSOT P. (2003), « Évaluation de la démarche Gestion Qualitative des Compétences », étude commanditée par l'AREF-BTP Languedoc-Roussillon et le GFC-BTP, *Document ARACT Languedoc-Roussillon*.

COOK M. (1988), *Personnel selection and productivity*, Chichester, John Wiley & Sons.

CORIAT B., WEINSTEIN O. (1995), *Les Nouvelles Théories de l'entreprise*, Paris, Le Livre de Poche.

CORNET A., WARLAND P. (2008), *GRH et gestion de la diversité*, Paris, Dunod, coll. « Topos + ».

COSTER (de) M., PICHAULT F. (1994), « Les systèmes et politiques de rémunération », in COSTER (de) M., PICHAULT F. (éd.), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, DeBoeck Université, pp. 301-336.

COUSIN O. (2004), *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales ».

COUTROT T. (2004), « Le télétravail en France », *Premières Synthèses DARES*, n° 51.3, décembre.

COUTROT T. (2006), « Les conditions de travail des salariés après la réduction de leur temps de travail », *Premières Synthèses DARES*, n° 06.3, février.

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, coll. « Sociologie politique ».

CRUSSON L. (2010), « Les apprentis sortis du système scolaire en 2004 : 86 % des jeunes en emploi trois ans après la fin du contrat d'apprentissage », *DARES Analyses,* n° 077, novembre.

DADOY M. (1989), « Le retour du métier », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, pp. 69-102.

DANY F. (2001), « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », in BOUFFARTIGUE P. (dir.), *Cadres, la grande rupture*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », pp. 207-219.

DANY F. (2004), « La théorie des carrières : d'où venons-nous et où allons-nous ? », in GUERRERO S., CERDIN J.-L., ROGER A. (coord.), *La Gestion des carrières. Enjeux et perspectives,* Paris, Vuibert, coll. « AGRH », pp. 335-349.

DANY F. (2009), « Recherche critique en GRH et critique de la recherche : un voyage au coeur de la littérature qui met à mal certaines idées reçues », in GOLSORKHI D., HUAULT I., LECA B. (coord.), *Les études critiques en management : une perspective française*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, pp. 307-328.

DANY F., COURPASSON D. (2006), « Les études critiques en Ressources Humaines : spécificités et perspectives », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines,* Paris, Vuibert, 2e éd., pp. 426-433.

DARVOGNE C., NOYÉ D. (2000), *Organiser le travail pour qu'il soit formateur. Quels dispositifs mettre en œuvre*, Paris, INSEP Éditions, 3e éd.

DAVIS T., LANDA M. (1999), « A Contrary Look at Employee Performance Appraisal », *The Canadian Manager*, Fall, Vol. 24, 3, pp. 18-20.

Dayak Ayadi S. (2003), « Théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ? », *XXVIe Congrès de l'Association française de comptabilité*, Louvain, 22-23 mai.

De La Vega X. (2004), « L'impossible mesure du travail invisible », *Sciences humaines*, n° 54, novembre, pp. 20-23.

De La Vega X. (2005), « Le capitalisme aime la diversité », *Sciences humaines*, n° 161, juin, p. 26.

Defélix C., Dégruel M., Le Boulaire M., Retour D. (2010), « Territorialisation de la GRH : de nouvelles démarches d'entreprise et une nouvelle GRH ? », *XXIe Congrès de l'AGRH,* Saint Malo, 17-19 novembre.

Defélix C., Dubois M., Retour D. (1997), « GPEC : une gestion prévisionnelle en crise », in Tremblay M., Sire B. (éd.), *GRH face à la crise : GRH en crise ?,* Montréal, Presses HEC, pp. 83-89.

Defélix C., Dubois M., Retour D. (2001), « Compte rendu de la journée d'études du 8 juin 2000 », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 39, pp. 74-80.

Defrance T. *et al.* (2001), « La stratégie peut-elle être l'affaire de tous ? », in Ollivier B., Sainsaulieu R. (dir.), *L'Entreprise en débat dans la société démocratique*, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 273-302.

Dejoux C., Dietrich A. (2005), *Management par les compétences. Le cas Manpower*, Paris, Pearson Éducation.

Delort A. (2011a), « La dépense nationale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage, en 2009 », *DARES Analyses*, n° 082, novembre.

Delort A. (2011b), « Les prestataires de formation continue en 2009 », *DARES Analyses*, n° 069, septembre.

Demailly D., Folques D., Naboulet A. (2010), « Les pratiques de rémunération des entreprises en 2007 », *Premières Synthèses DARES*, février, n° 8.

Demazière D. (2005), « Une institution à l'épreuve du marché de l'emploi. L'ANPE aux prises avec les chômeurs », Aix-en-Provence, *Journée du GDR « Économie, sociologie » Les approches du marché du travail*, 29-30 septembre.

Démos Outsourcing (2010), *L'externalisation des fonctions RH. Présentation des résultats de l'étude*, Paris, Démos, novembre.

Denantes J. (2005), *Les freins à l'engagement des universités dans la formation continue*, Paris, thèse de doctorat en Sciences de l'éducation de l'université Paris X-Nanterre, 2 tomes.

Denimal P. (1996), *Les classifications professionnelles*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? ».

Denimal P. (2004), *Classification, qualification, compétences*, Paris, Liaisons.

Dennery M. (2004), *Réforme de la formation professionnelle. Les clés pour réussir sa mise en œuvre*, Paris, ESF, coll. « Formation permanente ».

Descamps R. (2004), « La formation dans les entreprises : entre réflexe et stratégie », *Bref CEREQ*, n° 207, avril.

Descolonges M. (1996), *Qu'est-ce qu'un métier ?*, Paris, PUF, coll. « Sociologie d'aujourd'hui ».

DESROCHE H., (1974), « L'origine utopique », *Esprit,* n° 439, octobre, pp. 337-366.

DEVAL P. (1996), *La mise en scène de la vie professionnelle*, Paris, Vigot, coll. « Essentiel ».

DGEFP (2008), *Le contrôle de la formation professionnelle en 2005 et 2006*, Paris, ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, coll. « Bilans et rapports ».

DIETRICH A. (2003), « La gestion des compétences : essai de modélisation », in KLARSFELD A., OIRY E. (coord.), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris, Vuibert, coll. « AGRH », pp. 215-239.

DIETRICH A., GILBERT P., PIGEYRE F., AUBRET J. (2010), *Management des compétences. Enjeux, modèles et perspectives*, Paris, Dunod, coll. « Management Ressources Humaines », 3e éd.

DIETRICH A., PARLIER M. (2007), « Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une technologie visible ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 66, pp. 30-42.

DIETRICH A., PIGEYRE F. (2005), *La gestion des ressources humaines*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

DIETRICH A., PIGEYRE F. (2011), *La gestion des ressources humaines*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2e éd.

Direction générale du travail (2011), *La négociation collective en 2010*, Paris, Ministère du travail, de l'emploi et de la santé, coll. « Bilans et rapports ».

DOERINGER P. B., PIORE M. J. (1971), *International Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath, Lexington Books.

DOLAN S., SABA T., JACKSON S., SCHULER R. (2001), *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques*, Montréal, ERPI, 3e éd.

DOMENS J. (2011), « Parcours des intérimaires : les intérimaires les plus expérimentés ont été moins touchés par la crise de 2008-2009 », *DARES Analyses,* n° 033, avril.

DONNADIEU G. (1999), « Le conflit des flexibilités », *Personnel-ANDCP*, n° 399, mai, pp. 29-32.

DORIAC M., GÉRARD L. (2006), « Réforme de la formation. Des outils de gestion pour gagner du temps », *Entreprise & carrières*, n° 814, 6-12 juin, pp. 16-39.

DRAELANTS H. (2010), « Les effets d'attraction des grandes écoles. Excellence, prestige et rapport à l'institution », *Sociologie*, vol. 1, n° 3, pp. 337-356.

DRUCKER P. F. (1954), *The Practice of Management,* New York, Harper.

DUBAR C. (1999), « De la "deuxième chance" au co-investissement : brève histoire de la *promotion sociale* (1959-1993) », in DUBAR C., GADÉA C. (éd..), *La promotion sociale en France*, Lille, Presses Universitaires du Septentrion, coll. « Sociologie », pp. 47-49.

DUBAR C. (2004), *La formation professionnelle continue*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 5e éd.

DUBAR C. (2010a), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, coll. « U Sociologie », 4e éd.

DUBAR C. (2010b), *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF, coll. « Le lien social », 4e éd.

DUBOIS D., PELLETIER E. (2011), « Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel », *Gestion*, vol. 36, n° 3, pp. 5-15.

DUBOIS H., JAUNEAU Y., NEROS B. (2011), « L'emploi dans les très petites entreprises en décembre 2009 », *DARES Analyses*, n° 017, mars.

DUMONT C. (2011), « Chacun pour soi dans le maquis des dispositifs », *Liaisons sociales magazine*, janvier, pp. 22-23.

DUNLOP J. T. (1971), *Industrial Relations Systems*, Carbondale & Edwardsville, Southern Illinois University Press.

DUPUIS F. (2011), *Emploi intérimaire en mai 2011,* Paris, Pôle Emploi, juillet.

DUPUY F. (2005), *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres*, Paris, Le Seuil, coll. « La République des idées ».

DUPUY J.-P. (1997), *Libéralisme et justice sociale. Le sacrifice et l'envie*, Paris, Calmann-Lévy, coll. « Pluriel », 2e éd.

DUPUY Y., LARRÉ F. (1998), « Entre salariat et travail indépendant : les formes hybrides de mobilisation du travail », *Travail et emploi*, n° 77, 4, pp. 1-14.

DURAND J.-P. (2000), « Les enjeux de la logique compétence », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, n° 62, décembre, pp. 16-24.

DUVAL C. (2004), *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et McDonald's : La seconde vie du taylorisme*, Paris, La Découverte, 2e éd.

EGG G. (1987), *Audit des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Paris, Éditions d'Organisation.

EHRENBERG A. (1992), *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy, coll. « Essai société ».

EHRENBERG A. (1998), *La fatigue d'être soi*, Paris, Odile Jacob.

EL MAKKI A., JOFFRE P., OUILLON P., VAILLANT M. (2005), *Optimiser ses achats de formation : Analyse des besoins, sélection de l'offre, réduction des coûts*, Paris, Dunod, coll. « Formation Pro ».

EMERY Y. (1990), « Recrutement et intégration de nouveaux collaborateurs : les rites d'initiation », *Humanisme & entreprise*, n° 179, pp. 9-22.

EMERY Y. (1993), « Sélection du personnel : la fin du paradigme de la validité prédictive ? », *Humanisme & entreprise*, n° 199-200, pp. 33-46.

ENA Promotion René Cassin (2002), *La formation professionnelle en alternance*, Paris, École Nationale d'Administration (séminaire « formation professionnelle »).

ENRIQUEZ E. (1976), « Évaluation des hommes et structures d'organisation des entreprises », *Connexions*, n° 19, pp. 79-101.

ERHEL C., LEFÈVRE G., MICHON F. (2009), *L'intérim : un secteur dual entre protection et précarité*, Paris, Documents de travail du Centre d'économie de la Sorbonne.

ERNST & YOUNG (2008), *De l'externalisation à la fragmentation des entreprises. Baromètre Outsourcing Europe 2008*, Paris, Ernst & Young.

ERNST & YOUNG-IFOP (2005), *Baromètre Outsourcing 2005. Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France*, Paris, Ernst & Young.

ESCHSTRUTH I. (2007), « La France, pays des grèves ? Étude comparative internationale sur la longue durée (1900-2004) », *Les Mondes du travail*, n° 3-4, mai, pp. 51-62.

ESLIN J.-C. (1992), « Dénégation et réemploi du rite dans l'entreprise », *Psychanalystes*, n° 41, pp. 135-141.

EVERAERE C. (1997), *Management de la flexibilité*, Paris, Economica, coll. « Gestion ».

EVERAERE C. (1998), « Plaidoyer pour la flexibilité qualitative », *Humanisme et entreprise*, n° 227, 2, pp. 17-35.

EVERAERE C. (1999), « Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative », *Revue française de gestion*, juin-août, pp. 5-21.

EVERAERE C. (2000), « La compétence : un compromis multidimensionnel fragile », *Gestion 2000*, n° 4, juillet-août, pp. 53-71.

EVERAERE C. (2008), « La polyvalence et ses contradictions », *XVIIIe Congrès de l'AISLF,* Istanbul, 7-11 juillet.

EYMARD-DUVERNAY F. (1995), « Des aptitudes aux qualifications. Critique des psycho-techniques », in Bessy C. *et al.*, *Jugements à distance et relations de proximité dans les recrutements*, Noisy le Grand, Centre d'études de l'emploi, juillet, pp. 340-361.

EYMARD-DUVERNAY F. (2001), « Analyse des méthodes de recrutement », *Actes des deuxièmes entretiens de l'emploi*, Paris, 13-14 mars, pp. 107-112.

EYMARD-DUVERNAY F. (2008), « Justesse et justice dans les recrutements », *Formation emploi,* n° 101, janvier-mars, pp. 55-69.

EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E. (1996a), *Façons de recruter – Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié, coll. « Leçons de choses ».

EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E. (1996b), *Les régimes d'action dans les recrutements*, Paris, Centre d'études de l'emploi, janvier.

EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E. (2000), « Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail », *Sociologie du travail*, n° 3, vol. 42, juillet-septembre, pp. 411-432.

FAISANDIER S., SOYER J. (2007), *Fonction formation*, Paris, Éditions d'Organisation, coll. « Personnel-ANDCP », 4e éd.

FALCOZ C. (2011), « Pour en finir avec les carrières sans frontière ? – Prolonger et dépasser le courant des "boundaryless careers" pour un programme renouvelé de recherche sur la gestion des carrières. » *XXIIe Congrès de l'AGRH*, Marrakech, 24 octobre.

FALCOZ C. (2001a), « La carrière classique existe encore. Le cas des cadres à haut potentiel », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, n° 63, juin, pp. 2-9.

FALCOZ C. (2001b), « Les "cadres à haut potentiel" ou l'obligation de réussite », in BOUFFARTIGUE P. (dir.), *Cadres, la grande rupture*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », pp. 221-239.

FAURE-GUICHARD C. (1999), « Les salariés intérimaires : trajectoires et identités », *Travail et emploi*, n° 78, pp. 1-20.

FAURE-GUICHARD C. (2000), *L'emploi intérimaire : trajectoires et identités*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, coll. « Des sociétés ».

FAUROUX R. (2005), *La lutte contre les discriminations ethniques dans l'emploi*, Paris, ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, juillet.

FAVARO K., KARLSON P.-O., NEILSON G. L. (2010), « CEO Succession 2000-2009 : A Decade of Convergence and Compression », *Strategy + Business*, Summer, Issue 59.

FAVENNEC-HÉRY F. (2004), « Temps de formation, temps de travail : quelques observations », *Droit social*, n° 5, mai, pp. 494-498.

FERRAND A., BADRÉ D. (2001), *Mondialisation : réagir ou subir ? La France face à l'expatriation des compétences, des capitaux et des entreprises*, Paris, Rapport du Sénat.

FERRARY M. (1995), « La GRH à l'aune de l'économie des institutions », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, n° 41, décembre, pp. 97-108.

FERRIEUX D., CORAYON D. (1998), « Évaluation de l'aide apportée par un bilan de compétences en termes d'employabilité et de réinsertion des chômeurs de longue durée », *Revue européenne de psychologie appliquée*, 48, 4, pp. 251-259.

FINOT J. (2011a), « L'emploi intérimaire au deuxième trimestre 2011 : l'intérim se stabilise après deux ans de hausse continue », *DARES Indicateurs*, n° 068, septembre.

FINOT J. (2011b), « L'emploi intérimaire au troisième trimestre 2011 : en net repli », *DARES Indicateurs*, n° 095, décembre.

FLANAGAN J. C. (1954), « The critical incident technique », *Psychological Bulletin*, vol. 51, n° 4, juillet, pp. 327-358.

FOLGER R., CROPANZANO R. S. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks, Sage Publications.

FOMBONNE J. (1988), « Pour un historique de la fonction Personnel », in WEISS D. (coord.), *La fonction ressources humaines,* Paris, Éditions d'Organisation, pp. 51-138.

FOMBONNE J. (2001), *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert.

FONDEUR Y., LARQUIER (de) G., LHERMITTE F. (2011), « Quand l'informatique équipe le recrutement », *Connaissance de l'emploi CEE,* n° 76, janvier.

FONDEUR Y., TUCHSZIRER C. (2005), *Internet et les intermédiaires du marché du travail*, Noisy-le-Grand, Rapport de l'IRES, août (version mise à jour).

FOURGOUS J.-M., LAMBERT H.-P. (1991), *Évaluer les hommes. Recrutement, performance, motivation et climat social*, Paris, Liaisons.

FOURNIER C. (2004), « Aux origines de l'inégale appétence des salariés pour la formation », *Bref CEREQ,* n° 209, juin.

FRANCIS H., KEEGAN A. (2006), « The Changing Face of HRM : in Search of Balance », *Human Resource Management Journal*, vol. 16, n° 3, pp. 231-249.

Fréchou H. (2004), « Les permanents de l'intérim », *Premières Synthèses DARES,* n° 43-3, octobre.

Freeman E. R. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston, Putman.

Freiche J. (1992), « L'usage du concept de compétence », *Personnel*, n° 331, mars-avril, pp. 28-29.

Freyssinet J. (1997), *Le temps de travail en miettes. Vingt ans de politique de l'emploi et de négociation collective*, Paris, Éditions de l'Atelier.

Freyssinet J. (2001), « Politiques publiques et négociations collectives sur la durée du travail : la co-production de normes », in Groux G. (dir.), *L'action publique négociée. Approches à partir des « 35 heures » – France-Europe*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques politiques », pp. 39-57.

Frickey A., Primon J.-L. (2001), « Du diplôme à l'emploi : des inégalités croissantes », *in* Bouffartigue P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », pp. 177-186.

Fridenson P. (1999), « Le temps de travail, enjeu de luttes sociales », in Boulin J.-Y., Cette G., Taddéi D. (dir.), *Le Temps de travail*, Paris, Syros, coll. « Futuribles », pp. 19-28.

Friedman A. L., Miles S. (2002), « Developing Stakeholder Theory », *Journal of Management Study*, vol. 39, n° 1, January, pp. 1-21.

Galambaud B. (1994a), *Des hommes à gérer. Direction du personnel et gestion des ressources humaines*, Paris, ESF, 3e éd.

Galambaud B. (1994b), *Une nouvelle configuration sociale de l'entreprise. Le social désemparé*, Paris, EME-ESF.

Galambaud B. (2002), *Si la GRH était de la gestion*, Paris, Liaisons, coll. « Entreprise & carrières ».

Galambaud B. (2004), *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. Le social désemparé*, Paris, EME-ESF.

Galambaud B., Gilbert P. (1994), *La gestion prévisionnelle des ressources humaines en question*, Paris, document d'études Entreprise & Personnel.

Galambaud B., Simonneau M. (1991), *Cadre-non cadre : un mur social essentiel*, Paris, Document d'études Entreprise & Personnel.

Gangloff B. (2000), *Profession recruteur, profession imposteur*, Paris, L'Harmattan, coll. « Psychologie du travail et ressources humaines ».

Garçon F. (2011), *Enquête sur la formation des élites*, Paris, Perrin.

Garel G. (2011), *Le management de projet*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2e éd.

GARF (2005), *La fonction formation en entreprise. Enquête nationale 2004-2005 du GARF*, Paris, GARF et OFEM.

Garner H. (2004), *Survey des études et recherches réalisées sur le thème du recrutement*, Paris, Rapport de la DARES, août.

Garrigues J.-M., Wierzbicki B. (coord.) (2011), « DRH Business Partner : mythe ou réalité ? », *Personnel*, n° 521, juillet-août, pp. 52-80.

GASQUET C., LE GONIDEC A. (2005), « Dossier : Télétravail, le nouveau départ », *Le Journal du management*, 19 janvier (http://management.journaldunet.com).

GASTALDI L., GILBERT P (2006), « Transformation du travail de recherche et GRH des chercheurs », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 61, juillet-septembre, pp. 46-59.

GAULEJAC (de) V. (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, coll. « Économie humaine ».

GAUTIÉ J., GODECHOT O., SORIGNET P.-E. (2005), « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché : les cabinets de chasseurs de têtes », *Documents de travail du CEE*, n° 38, mars.

GAUTHIER C., DORIN P. (1998), *Le guide pratique du télétravail*, Paris, Éditions d'Organisation, 2e éd.

GAUTIER J. (1999), *Le bilan social, Rapport présenté au nom de la section du travail*, Paris, Conseil économique et social.

GAZIER B. (1990), « L'employabilité, brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du travail*, n° 4/90, pp. 575-584.

GAZIER B. (2001), « Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail », in FAUGÈRE J.-P., KARTCHEVSKY (dir.), *Philosophie, travail, système(s). Hommages à Guy Caire*, Paris, L'Harmattan, pp. 75-98.

GAZIER B. (2003), *Tous sublimes. Pour un nouveau plein emploi*, Paris, Flammarion.

GÉLINIER O. (1965), *Secret des structures compétitives*, Paris, Hommes et techniques.

Génération précaire (2006), *Sois stage et tais-toi*, Paris, La Découverte.

GÉRARD L. (2006a), « Les vraies politiques de formation sont rares », *Entreprise & carrières*, n° 798, 14-20 février, pp. 8-10.

GÉRARD L. (2006b), « Les Français sont demandeurs de formation », *Entreprise & carrières*, n° 805, pp. 18-19.

GÉRARD L. (2006c), « DRH : des professionnels toujours dubitatifs face à la réforme », *Entreprise & carrières*, n° 814, 6-12 juin, pp. 27-28.

GÉRARD L. (2010), « DIF : bombe ou pétard mouillé », *Entreprise & carrières,* n° 999, 27 avril-3 mai, pp. 22-24.

GÉRARD L. (2011), « Responsable formation : l'ère de la complexité », *Entreprise & carrières*, n° 1063, 20-26 septembre, pp. 22-35.

GÉRARD P., OST F., VAN DE KERCHOVE M. (éd.) (1996), *Droit négocié, droit imposé ?*, Bruxelles, Publication des facultés universitaires Saint Louis.

GERHART B., MILKOVICH G. T. (1992), « Employee Compensation : Research and Practice », in DUNETTE M. D., HOUGH L. M. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol. 3,* Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, pp. 481-569.

GERME J.-F., MONTCHATRE S., POTTIER F. (2003), « Mobilités professionnelles », Commissariat général du plan, *Rapport de l'atelier 3 du groupe « Prospectives des métiers et des qualifications »*, Paris, La Documentation française.

Gilbert P. (2011), *La Gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2e éd.

Gilbert P., Parlier M. (1992), « La compétence : du “mot-valise” au concept opératoire », *Actualité de la formation permanente*, n° 116, janvier-février, pp. 14-18.

Gilbert P., Charpentier M. (2004), « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 80, pp. 29-42.

Girin J. (1990), « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode » in Martinet A.-C. (coord.), *Épistémologies et sciences de gestion,* Paris, Economica, coll. « Gestion », pp. 141-182.

Girin, J. (1995), « Les agencements organisationnels » in Charue-Duboc F. (coord.), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion,* Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques de gestion », pp. 233-279.

Godet M. (2003), *Le Choc de 2006*, Paris, Odile Jacob.

Goffman E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne*, t. I : *« La présentation de soi »* et t. II : *« Les relations en public »*, Paris, Éditions de Minuit.

Golsorkhi D., Huault I., Leca B. (coord.) (2009), *Les études critiques en management : une perspective française*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Gomez-Mejia L. R., Balkin, D. B., Cardy R. L. (2001), *Managing Human Resources*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 3e éd.

Gosseaume V., Hardy-Dubernet A.-C. (2005), « Bilans de compétences et bilans de compétences approfondis : vrais ou faux jumeaux ? », *Premières Synthèses DARES*, février, n° 07.1.

Granovetter M. S. (1973), « La force des liens faibles » in Granovetter M. (essais de), *Le marché autrement – Les réseaux dans l'économie*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique », 2000, pp. 45-72.

Granovetter M. S. (1974), *Getting a Job : a Study of Contacts and Careers*, Cambridge, Harvard University Press.

Grasser B., Rose J. (2000), « L'expérience professionnelle, son acquisition et ses liens à la formation », *Formation emploi*, n° 71, pp. 5-19.

Greenberg J., Colquitt J. A. (ed.) (2005), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah (New Jersey), Lawrence Erlbaum Associates.

Grima F. (1996), « L'évaluation de l'investissement formation », *Direction et gestion des entreprises*, n° 161, septembre-octobre, pp. 29-36.

Groux G. (1996), « Régulation de la crise, crise de la régulation », in La Chaise Guillaume, *Crise de l'emploi et fractures politiques,* Paris, Presses de Sciences Po, pp. 249-275.

Groux G. (1997), « Negotiation, State Ownership and Privatisation : the Changing Roles of the Trade Unions », in Crawshaw R. (ed.), *The European Business Environment : France*, Londres, International Thomson Business Press.

Groux G. (1998), *Vers un renouveau du conflit social ?* Paris, Bayard, coll. « Société ».

Groux G. (dir.) (2001), *L'action publique négociée. Approches à partir des « 35 heures ». France-Europe*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques politiques ».

Groux G., Mouriaux R. (1990), *La CFDT,* Paris, Economica.

Guégot F. (2011), *L'égalité professionnelle hommes-femmes dans la Fonction publique*, Paris, La Documentation française, coll. « Rapports Officiels ».

Guérin F. (2005), « La dynamique des relations professionnelles entre démocratie sociale et contractualisme productif : l'exemple de la réforme de la formation professionnelle continue », *VIIIe Congrès de l'Association française de science politique*, Lyon, 14-16 septembre.

Guérin F. (2006), « Le débat sociologique autour du "modèle de la compétence" », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 12, n° 2, pp. 105-118.

Guérin F. *et al.* (1991), *Comprendre le travail pour le transformer : la pratique de l'ergonomie*, Paris, ANACT.

Guérin F., Pigeyre F., Gilbert P. (2009), « La professionnalisation de la Fonction RH. Mythes et limites », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 194, pp. 105-121.

Guest D. (1987), « Human Resource Management and Industrial relations », *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 5, pp. 503-521.

Guilloux P. (1996), *Le Congé Individuel de Formation. Genèse et évolution d'un droit. 1966-1996*, Paris, L'Harmattan.

Hadas-Lebel R. (2006), *Pour un dialogue social efficace et légitime : représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales,* Rapport au Premier ministre, Paris, La Documentation française.

HALDE (2011), *Rapport annuel 2010*, Paris, La Documentation Française, mai.

Hardy-Dubernet A.-C. *et al.* (2004), *Analyse comparative des bilans de compétences et des bilans de compétences approfondis en Loire-Atlantique, approche sociologique et juridique*, Nantes, CEREQ, janvier.

Hartmann M. (2005), « Le recrutement des dirigeants des grandes entreprises en Allemagne. Une sélection sociale en l'absence d'institutions de formation des élites », in Joly H. (dir.), *Formation des élites en France et en Allemagne,* Paris, CIRAC, pp. 83-100.

Hauser G., Masingue B., Maître F., Vidal F. (1985), *L'investissement formation,* Paris, Éditions d'Organisation.

Heidemann W. (2010), « La formation continue en Allemagne », *Regards sur l'économie allemande,* n° 96, pp. 23-31.

Heilman M. E., Block C. K., Statathos P. (1997), « The Affirmative Action, Stigma of Incompetence : Effects of Performance Information Ambiguity », *Academy of Management Review*, vol. 40, n° 3, pp. 603-625.

Heinz W. R. (2000), « Le modèle allemand d'apprentissage est en crise », *Revue de l'OFCE*, n° 72, janvier, pp. 193-201.

Hippach-Schneider U., Hensen K., Schober K. (2011), *Germany. Vocational and Educational Training in Europe. Country Report*, Thessalonique, CEDEFOP.

HONORÉ B. (1977), *Pour une théorie de la formation : dynamique de la formativité*, Paris, Payot.

HUNTER J. E., HUNTER R. F. (1984), « Validity and utility of alternate predictors of job performance », *Psychological Bulletin,* vol. 96, n° 1, July, pp. 72-98.

HUNTER J. E., SCHMIDT F. L. (1989), « Meta-Analysis : Facts and Theories », in Smith M., Robertson I. T. (dir.), *Advances in Selection and Assessment*, Chichester, John Wiley & Sons, pp. 203-223.

HUSSON M. (1985), *L'Orientation professionnelle continue. Concepts et méthodes pour une gestion préventive de l'emploi en entreprise*, Paris, FNEGE-Développement et emploi.

HUTEAU M., LAUTREY J. (1979), « Les origines et la naissance du mouvement d'orientation », *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 8, n° 1, pp. 3-43.

IGALENS J. (2006), « De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines », *Les Cahiers français, Gestion des ressources humaines*, n° 333, juillet-août, pp. 3-7.

IGALENS J., PERETTI J.-M. (1997), *Le bilan social*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 3e éd.

ILES P. (1998), « L'apport des centres d'évaluation », in BOURNOIS F., ROUSSILLON S. (dir.), *Préparer les dirigeants de demain – Une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel*, Paris, Éditions d'Organisation, coll. « Personnel-ANDCP », pp. 395-410.

INSEE (2005), *France, portrait social 2003-2004*, Paris, INSEE, octobre.

IRIBARNE (d') P. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales,* Paris, Le Seuil.

IRIBARNE (d') P. (1991), « Culture et "effet sociétal" », *Revue française de sociologie*, XXXII-4, octobre-décembre, pp. 599-614.

ISNARDS (des) A., ZUBER T. (2009), *L'open space m'a tuer*, Paris, Hachette Littérature, Le Livre de Poche.

JACOD O. (2007), « Les institutions représentatives du personnel : davantage présentes, toujours actives, mais peu sollicitées par les salariés », *Premières Synthèses DARES,* n° 05.1, février.

JACOT, H., BROCHIER D., CAMPINOS-DUBERNET M. (coord.) (2001), *La formation professionnelle en mutation. Développer et reconnaître les compétences*, Paris, Liaisons, coll. « Liaisons sociales ».

JACQUÉ P. (2011), « Sciences Po Paris : la démocratisation à pas comptés », *Le Monde,* 6 septembre.

JARDEL J.-P., LORIDON C. (2000), *Les rites dans l'entreprise. Une nouvelle approche du temps*, Paris, Éditions d'Organisation-Les Échos, coll. « Tendances ».

JARDILLIER P. (1972), *La gestion prévisionnelle du personnel*, Paris, PUF.

JEAMMAUD A. (2003), « Théorie de la régulation sociale et intelligence du droit », in TERSSAC (de) G. (coord.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements,* Paris, La Découverte, coll. « Recherches », pp. 219-230.

JLASSI M., NIEL X. (2009), « E-administration, télétravail, logiciels libres : quelques usages de l'internet dans les entreprises », *INSEE Première*, n° 1228, mars.

Johnson G., Scholes K., Fréry F. (2002), *Stratégique*, Paris, Pearson Education, 2e éd.

Joly (2007), « Les études sur le recrutement du patronat : une tentative de bilan critique », *Sociétés contemporaines*, 4, n° 68, pp. 133-154.

Joly H. (2008), *De la sociologie à la prosopographie historique des élites : regards croisés sur la France et l'Allemagne*, Paris, EHESS, Mémoire d'habilitation à diriger des recherches.

Jourdain C. (2002), « Les intérimaires, les mondes de l'intérim », *Travail et emploi,* n° 89, janvier, pp. 9-28.

Junod B. (2006), « Le CDD : un tremplin vers le CDI dans deux tiers des cas… mais pas pour tous », *Documents d'études DARES*, n° 117, juillet.

Kaisergruber D. (dir.) (1997), *Négocier la flexibilité. Pratiques en Europe*, Paris, Éditions d'Organisation.

Kammerer M. (2011), « Recrutement convivial », *Liaisons sociales magazine*, novembre, p. 64.

Karvar A., Rouban L. (2004), *Les Cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte, coll « Entreprise & société ».

Kirkpatrick D. L. (1975), *Evaluating Training Programs*, Madison (Wisconsin), American Society for Training and Development.

Klarsfeld A., Saint-Onge S. (2000), « La rémunération des compétences : théorie et pratique », in Peretti J.-M., Roussel P. (coord.), *Les rémunérations. Politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris, Vuibert, pp. 65-80.

Kochan T. A. (2004), « Restoring Trust in the Human Resource Management Profession », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 42, n° 2, pp. 132-146.

Kotler P., Keller K., Manceau D., Dubois B. (2010), *Marketing Management*, Paris, Pearson, 13e éd.

Kotter J.-P. (1995), *The New Rules, How to Succeed in Today's Post Corporate World*, New York, The Free Press.

Labbé D. (1997), *Syndicats et syndiqués en France depuis 1945,* Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques politiques ».

Lacroux A. (2008), *Implication au travail et relation d'emploi atypique : le cas des intérimaires* Université Marseille III, thèse de doctorat en sciences de gestion.

Lagarenne C., Marchal E. (1995), « Recrutements et recherche d'emploi », *La lettre du Centre d'études de l'emploi*, n° 38.

Lallement M. (2003), *Temps, travail et modes de vie*, Paris, PUF, coll. « Sciences sociales et sociétés ».

Lambert A. (2010), « Le comblement inachevé des écarts sociaux. Trajectoire et devenir professionnels des élèves boursiers d'HEC et de l'ESSEC », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 183, pp. 106-124.

Lambert M., Marion-Vernoux I., Sigot J.-C. (coord.) (2009), *Quand la formation continue. Repères sur les pratiques de formation des entreprises et des salariés,* Paris, CEREQ.

LAMBERT M., VERO J. (2010), « Aspirer à se former, la responsabilité des entreprises en question », *Bref CEREQ*, n° 279, novembre.

LAMBRICHTS L. L. (2006), *L'invention sociale : à l'écoute de Bertrand Schwartz*, Paris, Philippe Rey.

LAMOURE J. (1995), « Formation et emploi. Enquête sur une relation », *Projet*, n° 244, pp. 50-60.

LANDAIS C., PIKETTY T., SAEZ E. (2011), *Pour une révolution fiscale, un impôt sur le revenu pour le XXe siècle*, Paris, Le Seuil.

LAOT F.-F. (1999), *La formation des adultes : histoire d'une utopie en acte. Le complexe de Nancy*, Paris, L'Harmattan, coll. « Savoir et formation ».

LAPOINTE J.-J. (1992), *La conduite d'une étude de besoins en éducation et en formation. Une approche systémique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

LAROCHE H. (2001), « Le "métier" de manager », *Les Échos – L'Art du Management,* 13 juin, pp. 2-3.

LARQUIER (de) G. (2009), « Des entreprises satisfaites de leurs recrutements ? », *Connaissance de l'emploi CEE,* n° 70, octobre.

LARQUIER (de) G., MARCHAL E. (2008), « Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements », *Documents de travail du CEE*, n° 109, novembre.

LASSERRE R. (2011), « L'apprentissage en entreprise au cœur de la compétitivité allemande », *Regards sur l'économie allemande,* n° 103, pp. 13-18.

LATOUR B. (1989), *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*, Paris, Gallimard, coll. « Folio Essais ».

LATTARD A. (2000), « Permanences et mutations du système dual. Où va le système allemand ? », *Revue française de pédagogie*, n° 131, avril-juin, pp. 75-85.

LAUFER J. (2009), « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 21, avril, pp. 29-54.

LAUFER J., FOUQUET A. (2001), « À l'épreuve de la féminisation », in BOUFFARTIGUE P. (dir.), *Cadres, la grande rupture*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », pp. 249-267.

LAURIOL J. (2005), « Développement durable : vitrine ou réalité organisationnelle ? », in GILBERT P., GUÉRIN F., PIGEYRE F. (dir.), *Organisations et comportements. Nouveaux enjeux, nouvelles approches*, Paris, Dunod, coll. « Gestion Sup », pp. 402-429.

LAVOËGIE M. S. (1993), « Les tests en fiches », *Entreprise & Carrières*, n° 207, 6-19 juillet, pp. 6-13.

LAWRENCE P. R., LORSCH J. W. (1973), *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, Paris, Éditions d'Organisation.

LE BOTERF G. (1987), « La problématique des plans de formation en entreprise : dix caractéristiques orientées vers l'investissement formation », *Personnel*, n° 290, octobre, pp. 21-23.

LE BOTERF G. (1988), *Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines*, Paris, Éditions d'Organisation.

Le Boterf G. (1990), *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, Paris, Éditions d'Organisation.

Le Boucher E. (2006), « Les inégalités deviennent moins visibles », *Le Monde*, 20 mai, p. 25.

Le Boulaire M., Retour D. (2008), « Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la Fonction RH ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 70, décembre, pp. 51-68.

Le Gall J.-M. (1996), « Arrêt sur images : la gestion des compétences au milieu du gué », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, n° 43, mars, pp. 26-36.

Le Gall J.-M. (2000), « Équilibre du jugement et jugement de l'équilibre – Les faits, les mots, le corps dans l'entretien de recrutement », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 36, juin, pp. 69-83.

Le Gall J.-M. (2010), « Vers une gestion désincarnée des ressources humaines », *Le Monde,* 9 mars, p. 3 (Supplément Économie).

Le Goff J.-P. (1996), *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens,* Paris, La Découverte, coll. « Essais ».

Le Louarn J.-Y. (2010), *Gestion stratégique des ressources humaines,* Paris, Liaisons, coll. « Entreprise & carrières ».

Le Louarn J.-Y., Wils T. (2001), *L'Évaluation de la gestion des ressources humaines. Du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain*, Paris, Liaisons, coll. « Entreprise & carrières ».

Le Solleu G. (1994), « Évaluation des salariés : un système décevant et inefficace », *La Tribune*, 25 avril, p. 12.

Leblanc V. (2009), « L'outsourcing RH ne connaît pas la crise », *Entreprise & carrières*, pp. 22-25.

Lecocq F. (2010), « Comment Paul a diversifié ses recrutements », *Entreprise & carrières,* n° 986, 25 janvier-1er février, pp. 18-19.

Lee C. (1996), « Performance Appraisal », *Training*, May, Vol. 33, Issue 5, pp. 44-48.

Lefebvre P. (2003), *L'invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché (France, fin xviiie-début xxe siècle)*, Paris, PUF, coll. « Sociologies ».

Legge K. (1978), *Power, Innovation and Problem-solving in Personnel Management*, Londres, McGraw-Hill.

Lemaire B., Amiet G., Parlier M. (2012), « Peut-on encore faire de la GPEC dans les entreprises ? », *Liaisons sociales magazine,* janvier, pp. 70-71.

Léonard E. (1994), *Management des ressources humaines : pour une lecture critique*, Louvain-La-Neuve, CIACO.

Léonard E. (1997), « Mobiliser et démobiliser les ressources humaines : antinomie ou interaction des modes de gestion de la main-d'œuvre ? », in Sire B., Tremblay M. (éd.), *Gestion des ressources humaines face à la crise, gestion des ressources humaines en crise ?* Montréal, Presses HEC, pp. 209-225.

Leplat J. (1991), « Compétence et ergonomie », in Montmollin (de) M. (dir.), *Modèles en analyse du travail*, Bruxelles, Mardaga, pp. 263-278.

LEPLAT J., MONTMOLLIN (de) M. (textes réunis et présentés par) (2001), *Les compétences en ergonomie*, Toulouse, Octarès, coll. « Travail et activité humaine ».

LÉVY-LEBOYER C. (2011), *Évaluation du personnel. Quels objectifs ? Quelles méthodes ?*, Paris, Éditions d'Organisation, 7e éd.

LICHTENBERGER Y. (1995), « Alternance en formation et qualification professionnelle », in POUPART R. *et al.*, *Construire la formation professionnelle en alternance*, Paris, Éditions d'Organisation, pp. 67-110.

LICHTENBERGER Y. (2001), « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du travail*, n° 43, 1, pp. 49-66.

LIMA L. (2008), « Le temps de l'insertion : un nouvel âge de la vie entre jeunesse et âge adulte », in GUILLEMARD A.-M. (dir.), *Où va la protection sociale ?*, Paris, PUF.

LISPE (1997), *Strategor. Stratégie, structure, décision, identité. Politique générale d'entreprise*, Paris, Dunod, coll. « Gestion sup », 3e éd.

LIVIAN Y.-F. (1995), « Confiance technique, confiance sociale, confiance scientifique », in BIDAULT F., GOMEZ P.-Y., MARION G. (coord.), *Confiance, entreprise et société. Mélanges en l'honneur de Roger Delay Termoz,* Paris, Eska, coll. « Essais », pp. 87-93.

LOCKE R., KOCHAN R., PIORE M. (1995), *Employment Relations in a Changing World Economy*, Cambridge (Mass.), MIT Press.

LUCIER C., SPIEGEL E., SCHUYT R. (2002), « Why CEOs Fall : The Causes and Consequences of Turnover at the Top », *Strategy & Leadership,* Third Quarter, Issue 28.

LUSSATO A. (1998), *Les tests de recrutement*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? ».

LUTTRINGER J.-M. (2011), « 40 ans de droit de la formation : refonder avant de réformer », *Conférence-Débat Centre Inffo « 1971-2011 : 40 ans de formation professionnelle continue »*, Paris, 17 novembre.

LUTTRINGER J.-M., SEILER C. (2005), « Les négociations sur la formation. La branche devient le cadre privilégié de définition des politiques de formation », *Premières Synthèses DARES*, n° 31.1, août.

LYON-CAEN G. (1992), *Les libertés publiques et l'emploi,* Paris, La Documentation Française.

MAILLE F. (1999), « Les bilans de compétences de 1994 à 1997 », *Premières Synthèses DARES*, n° 31.1, août.

MALLET L. (1991), *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines*, Paris, Liaisons.

MANSUY A., NOUËL DE LA BUZONNIÈRE C. (2011), « Une photographie du marché du travail en 2009. Résultats de l'enquête Emploi », *INSEE Première,* n° 1331, janvier.

MANZONI J.-F., BARSOUX J.-L (2003)., « Salariés peu performants et syndrome de l'échec programmé », *Expansion Management Review*, septembre, pp. 13-20.

MARBACH V. (1999), *Évaluer et rémunérer les compétences*, Paris, Éditions d'Organisation.

MARCH J. G., SIMON H. A. (1974), *Les organisations*, Paris, Dunod.

MARCH J. (1991), *Décisions et organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.

Marchal E. (1999), « Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats », *Travail et emploi*, n° 78, pp. 41-51.

Marchal E. (2005a), « Graphologie et entreprises : histoire et controverses », *Sociologies pratiques*, n° 10, octobre, pp. 57-76.

Marchal E. (2005b), « Compétence et graphologie : la mise en valeur de la personnalité », in Bureau M.-C., Marchal E. (éd.), *Au risque de l'évaluation. Salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement*, Lille, Presses du Septentrion, coll. « Le regard sociologique », pp. 125-148.

Marchal E., Mellet K., Rieucau G. (2005), « Profiler pour mieux apparier : activité des sites internet et transformation des offres d'emploi », in Bureau M.-C., Marchal E. (éd.), *Au risque de l'évaluation. Salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement*, Lille, Presses du Septentrion, coll. « Le regard sociologique », pp. 203-226.

Marchal E., Rieucau G. (2004), « Les *a priori* de la sélection professionnelle : une approche comparative », *Documents de travail du CEE*, n° 35, décembre.

Marchal E., Rieucau G. (2010), *Le recrutement,* Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

Marchal E., Rieucau G., Torny D. (2003), « Des standards nationaux à l'épreuve d'internet. Sites et offres d'emploi en France, Espagne et Grande-Bretagne », *Rapports de recherche du CEE*, n° 12, septembre.

Marchal E., Torny D. (2003), « Des petites aux grandes annonces : le marché des offres d'emploi depuis 1960 », *Travail et emploi*, n° 95, juillet, pp. 59-72.

Marchand O., Thélot C. (1998), *Deux siècles de travail en France*, Paris, Nathan, coll. « Essais et Recherches », 2e éd.

Markess International (2008), *Motivations et clés de succès de l'externalisation des applications et processus RH*, Paris, Markess International, juin.

Martin J. (1990), « Deconstructing Organization Taboos. The Suppression of Genders Conflicts in Organizations », *Organization Science*, vol. 1, n° 4, pp. 339-359.

Martin-Houssart G. (2001), « De plus en plus de passages vers un emploi stable », *INSEE Première*, n° 769, avril.

Martinet A.-C. (2009), « La relation stratégie/finance à la lumière de la crise. Une approche dialogique », *Revue française de gestion*, n° 198-199, pp. 135-150.

Martinet A.-C., Reynaud E. (2001), « *Shareholders*, *stakeholders* et stratégie », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, pp. 12-25.

Martory B., Crozet D. (2002), *Gestion des ressources humaines. Pilotage social et performances*, Paris, Dunod, 5e éd.

Martory B. (dir.) (2008), *Piloter les performances RH,* Paris, Liaisons, coll « Entreprise & carrières ».

Martory B., Crozet D. (2010), *Gestion des ressources humaines. Pilotage social et performances*, Paris, Dunod, coll. « Gestion Sup », 7e éd.

Maruani M. (2003), *Les mécomptes du chômage*, Paris, Bayard.

MASSON A., PARLIER M. (dir.) (2004), *Les démarches compétence,* Lyon, ANACT.

MATHIS L. (1972), *Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines*, Paris, Éditions d'Organisation.

MAURICE M. (1993a), « L'arrimage entre l'entreprise et le système d'éducation en matière de formation professionnelle : le cas de la France, de l'Allemagne et du Japon » in LAFLAMME G. (dir.), *La formation professionnelle. Perspectives internationales*, Département des relations industrielles de l'Université Laval, Québec et Département de la Formation du Bureau international du travail, Genève, coll. « Instruments du Travail », pp. 43-72.

MAURICE M. (1993b), « La formation professionnelle en France, en Allemagne et au Japon – Trois types de relation entre l'école et l'entreprise », *Entreprises et histoire*, n° 3, pp. 47-59.

MAURICE M., SELLIER F., SILVESTRE J.-J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale*, Paris, PUF, coll. « Sociologies ».

MÉDA D. (2011), « Postface : la flexicurité peut-elle encore constituer une ambition pour l'Europe ? », *Formation emploi,* n° 113, pp. 97-109.

MEDEF (1998), *Journées internationales de la formation*, « Objectif compétences », Deauville.

MÉHAUT P. (1989), *Vers un nouveau rapport de l'entreprise à la formation ? Principales conclusions de la recherche « Production et usage de la formation par et dans l'entreprise »*, Paris, GREE-CNRS, octobre.

MEIGNANT A. (1986), *La formation atout stratégique pour l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1986.

MEIGNANT A. (1991), *Manager la formation,* Paris, Liaisons.

MELLET K. (2004), « Marchés électroniques, marchés équitables ? Le poids des intermédiaires numériques du marché du travail dans la sélection des candidats », *Colloque « Fractures numériques. TIC et inégalités »*, Paris, 18 et 19 novembre.

MÉOT V. (2008), « Pour ou contre le recrutement par cooptation », *Action commerciale*, n° 281, janvier.

MERCHIERS J., PHARO P. (1990), « Compétence et connaissances expertes », *Sociétés contemporaines*, n° 4, décembre, pp. 89-108.

MERLE V. (2004a), « De l'éducation permanente à la formation tout au long de la vie », *Travail et emploi,* n° 100, octobre, pp. 129-137.

MERLE V. (2004b), « Un accord historique ? », *Droit social*, n° 5, pp. 455-463.

MERTON R. K. (1957), « The Role-Set : Problems in Sociological Theory », *British Journal of Sociology*, Vol. 8, pp. 106-120.

MERTON R. K. (1965), *Éléments de théorie et méthode sociologique*, Paris, Plon.

MICHEL S. (1991), « Le bilan de l'orientation en entreprise », *Éducation permanente*, n° 108, pp. 105-115.

MICHEL S. (1993), *Sens et contresens du bilan de compétences*, Paris, Éditions d'Organisation.

MICHEL S., LEDRU M. (1991), *Capital compétence dans l'entreprise. Une approche cognitive*, Paris, ESF.

MICHON F. (1994), « Les grands paradigmes de l'économie du travail – La découverte du fonctionnement inégalitaire du marché du travail », in LALLEMENT M. (éd.), *Travail et emploi : le temps des métamorphoses*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », pp. 139-164.

MICHUN S., SIMON V., VALETTE A. (2010), « La formation professionnelle continue comme activité secondaire. Structuration du marché et nature de l'offre en questions », *Net. Doc CEREQ*, n° 61, avril.

MIDLER C. (1993), *L'auto qui n'existait pas*, Paris, InterÉditions.

MINCER J. (1958), « Investment in Human Capital and Personal Income Distribution », *Journal of Political Economy,* 4, pp. 281-302.

Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi (2010), *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales. Guide d'action*, Paris, mai.

MINNI C. (2011), « Les ruptures conventionnelles de la mi-2008 à la fin 2010 », *DARES Analyses,* n° 046, juin.

MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.

MINTZBERG H. (1984), *Le manager au quotidien*, Paris, Éditions d'Organisation.

MITRANI A., DALZIEL M., BERNARD A. (1991), *Des compétences et des hommes*, Paris, Éditions d'Organisation.

MONIÉ R. (1986), *De l'évaluation du personnel au bilan annuel. Des systèmes pour communiquer*, Paris, Éditions d'Organisation.

MONNEUSE D., GILBERT P. (2009), *La professionnalisation de la Fonction RH : intentions et réalisations*, Paris, Entreprise & Personnel, janvier.

MONTAGNE S., SAUVIAT C. (2001a), « L'impact des marchés financiers sur la gestion des ressources humaines : une enquête exploratoire auprès des grandes entreprises françaises », *Document d'étude DARES*, n° 42, mars.

MONTAGNE S., SAUVIAT C. (2001b), « L'impact des marchés financiers sur les politiques sociales des entreprises : le cas français », *Travail et emploi*, n° 87, juillet, pp. 111-126.

MONTMOLLIN (de) M. (1972), *Les psychopitres : une autocritique de la psychologie industrielle*, Paris, Presses Universitaires de France.

MOORE D. A., CAIN D. M. (2005), « Overconfidence and Underconfidence », *Working Paper Tepper School of Business, CMU*, May.

MORGAN G. (1989), *Images de l'organisation*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

MORGAN G. (1990), *Images de l'organisation*, Québec, Les Presses de l'Université Laval et Éditions ESKA.

MORGAN G. (2007), *Images de l'organisation*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2e éd.

MOURIAUX M.-F. (2005), « Groupement d'employeurs et portage salarial : salariés à tout prix ? », *Connaissance de l'emploi CEE*, n° 19, juillet.

MOUTET A. (2004), « La psychologie appliquée à l'industrie : un moyen de définition de l'aptitude ou de l'inaptitude ? 1930-1960 », in OMNÈS C., BRUNO A.-S. (coord.), *Les mains inutiles. Inaptitude au travail et emploi en Europe*, Paris, Belin, coll. « Histoire et société », pp. 83-101.

MURPHY R. K., CLEVELAND J. N. (1995), *Understanding Performance Appraisal*, Thousand Oaks, Sage.

MUSSELIN C. (1992), « Le modèle de la poubelle », *Sciences humaines*, hors-série n° 2, mai, p. 29.

MUSTEL M.-J. (2004), « Les niveaux de la négociation collective sur la formation professionnelle : quelles nouvelles articulations ? », *Colloque DARES « Les évolutions de la formation professionnelle continue »*, Paris, 28 septembre.

NABOULET A. (2011), « Les accords collectifs d'entreprises conclus en 2009 : un dynamisme entretenu par des incitations à négocier », *DARES Analyses*, n° 031, avril.

NALLET J.-C. (1988), « Entreprise et formation – Effets du droit », *Actualité de la formation permanente*, n° 93, février, pp. 64-83.

NANTEUIL-MIRIBEL (de) M., LÉONARD E., SCHOTS M., TASKIN L. (2004), *Les flexibilités en Europe. Pratiques, décisions, négociations*, Louvain-la-Neuve, Institut des sciences du travail et Presses Universitaires de Louvain.

NASR M. I., EL AKREMI A., VANDENBERGHE C. (2009), « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-cibles de l'échange social au travail », *XXe Congrès de l'AGRH*, Toulouse.

NELSON B. (2000), « Are Performance Appraisals Obsolete ? », *Compensation and Benefits Review*, mai-juin, Vol. 32, 3, pp. 39-42.

OCDE (2004), « La troisième voie de l'emploi », *Observateur OCDE*, n° 244, novembre.

OIRY E. (2005), « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles », *Revue française de gestion*, n° 158, vol. 31, pp. 13-35.

OIRY E., SULZER E. (2002), « Les référentiels de compétences : enjeux et formes », in BROCHIER D. (coord.), *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Paris, Economica, coll. « Connaissance de la gestion », pp. 29-47.

OSTY F. (2003), *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, coll. « Sociétés ».

OSTY, F., UHALDE, M. (2007), *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, La Découverte, coll. « Entreprise et société », 2e éd. revue et actualisée.

PAIN A. (1992), *Évaluer les actions de formation*, Paris, Éditions d'Organisation.

PALAZZESCHI Y. (1998), *Introduction à une sociologie de la formation. Anthologie de textes français 1944-1994*, Paris, L'Harmattan, coll. « Éducation et formation », 2 tomes.

PALPACUER F., BAUDRU D. (2002), « Influence des dynamiques actionnariales sur les choix stratégiques des firmes : l'étude du cas des multinationales agro-alimentaires », *XIIIe Congrès de l'AGRH*, Liège, pp. 157-168.

PALPACUER F., SEIGNOUR A., VERCHER C. (2007), *Sorties de cadre(s). Le licenciement pour motif individuel, instrument de gestion de la firme mondialisée*, Paris, La Découverte, coll. « Entreprise & société ».

PARLIER M. (1999), « Stratégies de formation et de développement des compétences dans l'entreprise », in Weiss D. (coord.), *Les Ressources Humaines,* Paris, Éditions d'Organisation, 2e éd., pp. 413-462.

PARMENTIER C. (2005), *Le DIF en fiches*, Paris, Éditions d'Organisation, coll. « Les livres Outils ».

PARMENTIER C., HERNOT E. (2006), *Le guide de l'entretien professionnel. Préparer et conduire l'entretien professionnel prévu par la réforme de la formation*, Paris, Éditions d'Organisation, coll. « Les Livres outils ».

PASCALE R. T., ATHOS A. G. (1993), *Le Management est-il un art japonais ?*, Paris, Éditions d'Organisation.

PASQUALI P. (2010), « Les déplacés de "l'ouverture sociale" », *Actes de la recherche en sciences sociales,* n° 183, pp. 86-105.

PÉCRESSE J.-F. (2001), « Les accidents de la route responsables de près de la moitié des décès au travail », *Le Monde*, 1er mars, p. 4.

PÉPIN M. (1992), « Flexibilité de l'entreprise et aménagement du temps de travail » (rapport introductif), *Colloque international « Compétitivité, organisation du travail et place des salariés. Les grandes tendances en Europe* » (2 et 3 avril), document ronéoté.

PERETTI J.-M. (coord.) (2006), *Tous DRH*, Paris, Éditions d'Organisation, 3e éd.

PERETTI J.-M. (2011), *Ressources humaines*, Paris, Vuibert, coll. « Gestion », 17e éd.

PÉREZ R. (2002), « Stratégie de compétitivité, gouvernance et management : le cas du groupe Danone », in BRABET J. *et al.*, *Globalisation et financiarisation des stratégies d'entreprise : quel modèle émergent de gestion des ressources humaines ? Le cas des multinationales de l'agro-alimentaire en Europe*, Cahiers de l'ERFI, n° 24, novembre, pp. 70-97.

PÉRILLEUX T. (2001), *Les tensions de la flexibilité*, Bruxelles, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie clinique ».

PERKER H. (1998), *Financial Portrait of Vocational Education and Training in France,* Thessalonique, CEDEFOP.

PERNOT J.-M. (2010), *Syndicats : lendemains de crise ?,* Paris, Gallimard, coll. « Folio actuel », 2e éd.

PESQUEUX Y. (2006), « Présentation. Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », in BONNAFOUS-BOUCHER M., PESQUEUX Y. (dir.), *Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », pp. 19-40.

PETERS S. (2011), « "La gueule de l'emploi", retour sur l'émission de France 2 qui dénonce les méthodes d'embauche du GAN », *La Tribune*, 15 octobre.

PETIT H., THÉVENOT N. (dir.) (2006), *Les nouvelles frontières du travail subordonné. Approche pluridisciplinaire,* Paris, La Découverte, coll. « Recherches ».

Petit P. *et al.* (2011), « Discriminations à l'embauche des jeunes Franciliens et intersectionalité du sexe et de l'origine : les résultats d'un testing », *Documents de travail du CEE,* n° 141, février.

Pettersen N., Durivage A. (2006), *L'entrevue structurée*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Pezet A. (2003), « Responsabilité sociale de l'entreprise et investissement industriel : la maîtrise des risques à venir », *XXIVe Congrès de l'Association francophone de comptabilité*, Louvain-la-Neuve, Belgique.

Pezet E. (2005), « Le coaching, souci de soi et pouvoir ». *XVIe Congrès de l'AGRH*, Paris-Dauphine, 15-16 septembre.

Pichault F., Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Paris, Le Seuil, coll. « Points ».

Pichault F., Zune M. (2000), « Une figure de la déréglementation du marché du travail : le cas des centres d'appels », *Management et conjoncture sociale*, n° 580, 8 mai, pp. 31-41.

Picon D. (2006), « Du bon usage de la mondialisation », *Sciences humaines*, n° 170, avril, pp. 58-59.

Pierrard P. (1984), *L'Église et les ouvriers en France (1840-1940)*, Paris, Hachette.

Pigeyre F. (2001), « Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres, la grande rupture*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », pp. 269-280.

Pigeyre F. (2005), « Segmentation et discrimination dans les organisations », in Gilbert P., Guérin F., Pigeyre F. (dir.), *Organisations et comportements. Nouvelles approches, nouveaux enjeux,* Paris, Dunod, coll. « Gestion Sup », pp. 353-374.

Pigeyre F., Gilbert P., Charpentier M. (2005), « Responsabilité sociale de l'entreprise et gestion des ressources humaines : question technique ou enjeu politique ? », *XVIe Congrès de l'AGRH*, Université Paris-Dauphine, 15-16 septembre.

Piot E., Sorel O. (2009), *Fonction Ressources Humaines. Missions, organisations, coûts et effectifs*. Paris, CEGOS.

Piotet F. (dir.) (2002), *La révolution des métiers*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Le Lien social ».

Piotet F. (1989), « Qualifiés fast-food », *Projet*, n° 218, juillet-août, pp. 60-66.

Porter L. W., Lawler E. E., Hackman J. R. (1975), *Behavior in Organizations*, New York, McGraw-Hill.

Porter M. E., Kramer M. R. (2011), « Creating Shared Value », *Harvard Business Review,* vol. 89, n° 1-2, January-February, pp. 62-77.

Poulain P.-Y. (2001), « L'e-recrutement », *Actes des deuxièmes entretiens de l'emploi*, Paris, 13-14 mars, pp. 120-123.

Prax J.-Y. (2011), *Le manuel du Knowledge Management. Mettre en réseau les homes et les savoirs pour créer de la valeur*, Paris, Dunod, 2e éd.

Pucheu R. (1974), « La formation permanente, idée neuve, idée fausse ? », *Esprit*, n° 439, octobre, pp. 321-336.

Puybareau F. (2010), « Les RH en voie d'externalisation », *Liaisons sociales magazine,* octobre, pp. 65-72.

Quéruel N. (2006), « Sous-traiter la gestion des salariés, un pari peu français », *Le Monde*, 19 avril, p. VIII (supplément Economie).

Rafinon E. (1988), « La formation est et n'est pas un investissement », *Éducation permanente*, n° 95, octobre, pp. 99-110.

Rahib M., Pavan V. (2004), *Bilan critique de l'application par les entreprises de l'article 116 de la loi NRE*, Paris, Rapport de mission remis au gouvernement, avril.

Ray J.-E. (2009), *Droit du travail, droit vivant*, Paris, Liaisons, 18e éd.

RégionsJob (2011), *Emploi & réseaux sociaux*, Paris, RégionsJob, juin., 2e éd.

Reuchlin M. (1978), *L'orientation scolaire et professionnelle*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 3e éd.

Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation autonome et régulation de contrôle », *Revue française de sociologie*, XXIX, janvier-mars, pp. 5-18.

Reynaud J.-D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, coll. « U Sociologie ».

Reynaud J.-D. (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 1, janvier-mars, pp. 7-31.

Rivier C., Seiler C. (2005), « La négociation de branche sur la formation professionnelle », *Documents d'études de la DARES*, n° 104, septembre.

Rivière C. (1995), *Les rites profanes*, Paris, PUF, coll. « Sociologie d'aujourd'hui ».

Rivoire B. (2004), « VAE : par quel détour passe l'évaluation ? », *Éducation permanente*, n° 159, 2, pp. 79-90.

Robertson I. T., Smith M. (dir.) (1989), *Advances in Selection and Assessment*, Chichester, John Wiley & Sons.

Roethlisberger F. J., Dickson W. J. (1939), *Management and the Worker*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.

Rorive B. (2005), « L'entreprise réseau revisitée. Une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes d'organisation », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, mars, n° 79, pp. 63-75.

Rosanvallon J., Greenan N., Hamon-Cholet S., Moatty F. (2011), « TIC et lieux de travail multiples », *Les 4 pages du CEE*, n° 78, mars.

Roussillon S. (1999), « Le rajeunissement des équipes dirigeantes », in Roussillon S., Bournois F. (coord.), « Identification et développement des potentiels », *Management et conjoncture sociale* (numéro spécial), n° 564, novembre.

Roussillon S., Bournois F. (1998), « La perméabilité des élites dans les entreprises françaises » in Bournois F., Roussillon S. (dir.), *Préparer les dirigeants de demain – Une*

approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel, Paris, Éditions d'Organisation, coll. « Personnel-ANDCP », pp. 137-159.

ROUSSILLON S., BOURNOIS F. (2000a), « Management des cadres à haut potentiel : tendances actuelles et pour l'avenir », *Personnel-ANDCP,* n° 406, janvier, pp. 36-39.

ROUSSILLON S., BOURNOIS F. (2000b), « Management des cadres à haut potentiel, comparaisons internationales et nouvelles perspectives », *Personnel-ANDCP*, n° 407, février, pp. 27-33.

RUCCI A. J. (1997), « Should HR Survive ? A Profession at a Crossroads », *Human Resource Management*, vol. 36, n° 1, pp. 169-173.

RYNES S. L., GILUK T. L., BROWN K. G. (2007), « The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner periodicals in Human Resource Management : Implications for Evidence-Based Management », *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 5, pp. 987-1009.

SAGLIO J. (1986), « Hiérarchies salariales et négociations de classifications. France 1900-1950 », *Travail et emploi*, n° 27, mars, pp. 7-19.

SAGLIO J. (1991), « Les logiques de l'ordre salarial : avenants classification et salaires dans le système français de relations professionnelles », *Travail et emploi*, n° 35, juillet-septembre, pp. 35-47.

SAINSAULIEU R. (1974), « L'effet de la formation sur l'entreprise », *Esprit*, n° 439, octobre, pp. 407-428.

SAINSAULIEU R. (dir.) (1991a), *L'entreprise. Une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

SAINSAULIEU R. (1991b), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation,* Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

SAINSAULIEU R. et le CESI (1981), *L'effet formation dans l'entreprise*, Paris, Dunod.

SAINT-MARTIN (de) M. (2005), « Méritocratie ou cooptation ? », *Revue internationale d'éducation*, n° 39, septembre, pp. 57-66.

SALAIS R., STORPER M. (1995), *Les mondes de la production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Éditions de l'EHESS, coll. « Civilisations et sociétés ».

SALGADO J.-F., MOSCOSO S. (2006), « Utiliser les entretiens comportementaux structurés pour la sélection du personnel ? », in LÉVY-LEBOYER C., LOUCHE C., ROLLAND J.-P. (dir.), *RH : Les Apports de la psychologie du travail. 1. Management des personnes,* Paris, Éditions d'Organisation, coll. « Références », pp. 195-207.

SANCHEZ R. (2011a), « Le contrat de professionnalisation en 2010 : légère hausse des entrées », *DARES Analyses,* n° 028, avril.

SANCHEZ R. (2011b), « L'apprentissage en 2010. Des entrées aussi nombreuses qu'en 2009 et des contrats plus longs », *DARES Analyses,* n° 089, décembre.

SANDJIAN C., ECKERT P., BROWN C. (2000), *Étude sur les pratiques d'orientation des adultes en Europe (salariés et demandeurs d'emploi)*, Lille, AEFP & AFPA, avril.

Santelmann P. (1998), « Formation professionnelle continue : la fin des illusions », *Droit social*, n° 5, mai, pp. 463-471.

Saussois J.-M. (1994), « Henri Fayol, ou l'invention du directeur général salarié », in Bouilloud J.-P., Lécuyer B.-P. (dir.), *L'Invention de la gestion. Histoire et pratiques*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques de gestion », pp. 45-51.

Saussois J.-M. (2002), *Itinéraire d'un sociologue au travail*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques de gestion ».

Savidan P. (2006), « À la recherche d'une raison publique », *Le Monde*, 20 mai, p. 22.

Schmäling B. (2009), *L'ouverture sociale des grandes écoles. Démocratiser l'accès à l'élite ?*, Passau, Diplomarbeit de l'université de Passau.

Schwartz B. (2005), *Moderniser sans exclure*, Paris, La Découverte, coll. « Essais », 2e éd.

Schwartz Y. (2004), « L'expérience est-elle formatrice ? », *Éducation permanente*, n° 158, pp. 11-23.

Segrestin D. (1980), « Les communautés pertinentes de l'action collective. Canevas pour l'étude des fondements des conflits du travail en France », *Revue française de sociologie,* n° XXI-2, avril-juin, pp. 171-203.

Seguin S. (2004), « La rémunération des salariés des entreprises de dix salariés ou plus en 2002 », *Premières Synthèses DARES*, août, n° 33.2.

Seguin S. (2006), « La rémunération des salariés des entreprises en 2004 », *Premières Synthèses DARES*, mars, n° 09.3.

Seignour A. (2002), « Vers un modèle de gestion des ressources humaines des firmes globales : le cas des industries agro-alimentaires », *XIIIe Congrès de l'AGRH*, Nantes, 21-23 novembre, pp. 371-383.

Seignour A., Palpacuer F. (2005), « Les nouvelles stratégies organisationnelles des multinationales agro-alimentaires en Europe », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, n° 82, décembre, pp. 23-36.

Seillier B. (2007), *Rapport d'information. Mission commune d'information sur le fonctionnement des dispositifs de formation professionnelle,* Paris, Rapport au Sénat, juillet.

Sekiou L. (dir.) (1993), *Gestion des ressources humaines*, Bruxelles, De Boeck.

Séné N. (2010), *Derrière l'écran de la révolution sociale*, Paris, Res Publica.

Sfez L. (1992), *Critique de la décision*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 4e éd.

Simon H. A. (1983), *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, coll. « Gestion » (1945 pour l'édition originale américaine).

Sire B. (1999), *Gestion stratégique des rémunérations*, Paris, Liaisons.

Stankiewicz F. (2003), « La démarche compétence comme solution à un problème d'incitation », in Dupray A., Guitton C., Monchatre S. (dir.), *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, Toulouse, Octarès, coll. « Colloques ».

Star S. L., Griesemer J. (1989), « Institutional Ecology, "Translations", and Boundary Objects : Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology », *Social Studies of Science,* XIX, 3, August, pp. 387-420.

Steiner D. D. (2007), « Équité et justice face au travail », in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 2e éd., pp. 389-396.

Steiner D. D., Amoroso S., Hafner V. (2004), « Les perceptions de la justice organisationnelle en entretien de recrutement : deux expérimentations par simulation », *Psychologie du travail et des organisations,* vol. 10, n° 2, pp. 111-130.

Steiner, D. D., Rolland F. (2006), « Comment réussir l'introduction de changements : les apports de la justice organisationnelle », in Lévy-Leboyer C., Louche C., Rolland J.-P. (ed.), *RH : Les Apports de la psychologie du travail. 2. Management des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, coll. « Références », pp. 59-69.

Steyaert C., Janssens M. (1999), « Human and Inhuman Resource Management : Saving the Subject of HRM », *Organization*, vol. 6, n° 2, pp. 181-198.

Storey J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford, Blackwell Publishing.

Stroobants M. (2004), « La visibilité des compétences », in Ropé F., Tanguy L. (dir.), *Savoirs et compétences, de l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, pp. 175-203.

Stuchlik J.-B. (2002), « Les centres d'appel : des lendemains qui sonnent », *La gazette de la société et des techniques*, n° 12, janvier, pp. 1-4.

Sudreau P. (1975), *La réforme de l'entreprise*, Paris, La Documentation française.

Supiot A. (1999), *Au-delà de l'emploi*, Paris, Flammarion.

Supiot A. (2000), « Les nouveaux visages de la subordination », *Droit social*, n° 2, pp. 131-145.

Tanguy L. (2001), « Les promoteurs de la formation en entreprise (1945-1971) », *Travail et emploi*, n° 86, avril, pp. 27-47.

Tanguy L. (dir.) (1986), *L'introuvable relation formation-emploi*, Paris, La Documentation française.

Terrade J.-L. (1990), *L'appréciation du personnel ouvrier*, Paris, Éditions d'Organisation, coll. « Personnel ANDCP ».

Terrot N. (2000), *Histoire de l'éducation des adultes en France. La part de l'éducation des adultes dans la formation des travailleurs, 1789-1971,* Paris, L'Harmattan, coll. « Savoir et formation ».

Terssac (de) G. (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, coll. « Sociologie d'aujourd'hui ».

Terssac (de) G. (1996), « Savoirs, compétences et travail », in Barbier J.-M. (dir.), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Paris, PUF, coll. « Pédagogie d'aujourd'hui », pp. 223-247.

Thévenet M., Dejoux C. (2010), *La gestion des talents. La GRH d'après-crise*, Paris, Dunod, coll. « Management – Ressources Humaines ».

THÉVENOT L. (1985), « Les investissements de forme », in EYMARD-DUVERNAY F., THÉVENOT L. (dir.), *Conventions économiques*, *Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, n° 29, pp. 21-71.

THIBAUD P. (1974), « Critique de l'école et éducation permanente », *Esprit,* n° 439, octobre, pp. 367-380.

THIERRY D. (1995), « Métier, mobilité et employabilité : questionnement », *VI*e *Congrès de l'AGRH*, Poitiers, novembre, pp. 778-788.

THIERRY D., SAURET C. (1993), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques d'entreprises ».

THOEMMES J. (2000), *Vers la fin du temps de travail ?*, Paris, PUF, coll. « Le Travail humain ».

THOEMMES J. (2008), « L'évolution d'une règle d'organisation sur dix ans : l'accord collectif chez un constructeur d'automobiles en Allemagne », *Sociologie du travail*, vol. 50, n° 2, avril-juin, pp. 219-236.

THOEMMES J. (2010), *La négociation du temps de travail : une comparaison France-Allemagne,* Paris, Droit et Société.

TIJOU R. (1994), « Les unités élémentaires de travail. Recomposer le travail chez Renault », *Personnel*, n° 348, février, pp. 55-58.

TOWNLEY B. (1994), *Reforming Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work*, Londres, Sage.

TRAUTMANN J. (1999), « Fin de l'idée d'éducation permanente », *Actualité de la formation permanente*, n° 159, mars-avril, pp. 15-24.

TREMBLAY D.-G., LE BOT I. (2003), « Le système dual allemand : analyse de son évolution et de ses défis actuels », *Note de recherche de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir*, Télé-Université, Université du Québec, n° 2003-4.

TREMBLAY M., SIRE B. (1999), « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? », *Revue française de gestion*, n° 126, décembre, pp. 129-139.

TRÉPO G., DELATTRE V., FERRARY M. (1997), *La Gestion par les compétences : vers la concordance entre stratégie et GRH*, Jouy-en-Josas, Cahier de recherche HEC.

TRÉPO G., ESTELLAT N., OIRY E. (2002), *L'appréciation du personnel. Mirage ou oasis ?*, Paris, Éditions d'Organisation.

TRIBY E. (2004), « Transformations et enjeux de la validation de l'expérience », *Revue du CEDEFOP*, n° 35, pp. 45-55.

TROGER V. (2001), « Les passeurs de l'éducation populaire à la formation continue », *Travail et emploi,* n° 86, avril, pp. 9-25.

TRUFFAUT H. (2010), « À chacun son Club RH », *Entreprise & carrières*, n° 1023-1024, 9-22 novembre, pp. 12-14.

TRUFFAUT H. (2011), « Recrutement : les entreprises prennent le "fun" au sérieux », *Entreprise & carrières,* n° 1063, 20-26 septembre, pp. 14-16.

TYSON, S., FELL A. (1986), *Evaluating the Personnel Function*, Londres, Hutchinson.

TYWONIAK S. A. (1998), « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », in LAROCHE H., NIOCHE J.-P. (dir.), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, coll. « Institut Vital Roux », pp. 166-204.

ULRICH D. (1993), « HR Partnerships : From Rhethoric to Result », *Unpublished Manuscript*.

ULRICH D. (1997), *Human Resource Champions : the Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press.

ULRICH D. (1998), « A New Mandate for Human Resources », *Harvard Business Review*, 76, January-February, pp. 124-134.

ULRICH D., BROCKBANK W. (2005), *The HR Value Proposition*, Boston, Harvard Business School Press.

ULRICH D., BROCKBANK W. (2010), *RH : création de valeur pour l'entreprise*, Bruxelles, De Boeck, coll. « Manager RH ».

ULRICH V. (2001), « La durée annuelle du travail : 1 722 heures en moyenne fin 1999 », *Premières Synthèses DARES*, n° 10.2, mars.

ULRICH V., ZILBERMAN S. (2007), « Six figures de l'emploi à temps partiel », *Premières Synthèses DARES*, n° 39.4, septembre.

VALEYRE A., LORENZ E. (2005), « Les nouvelles formes d'organisation du travail en Europe », *Connaissance de l'emploi CEE*, n° 13, mars.

VAN GENNEP A. (1972), *Manuel de folklore français contemporain*, Paris, E. Picard, t. I (édition originale : 1937).

VELTZ P., ZARIFIAN P. (1992), « Modèle systémique et flexibilité », in TERSSAC (de) G., DUBOIS P. (dir.), *Les Nouvelles Rationalisations de la production*, Toulouse, Cépaduès Éditions.

VELTZ, P., ZARIFIAN P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail*, vol. XXXV, n° 1, pp. 3-26.

VERGNIES J.-F. (2004), entretien avec C. LABRUYÈRE et J. ROSE, « La VAE, nouveaux enjeux, nouveaux débats », *Formation emploi*, n° 88, oct.-déc., pp. 7-15.

VERMERSCH P. (1976), *Une approche de la régulation chez l'adulte. Registres de fonctionnement, déséquilibre transitoire et micro-genèse. Un exemple : l'analyse expérimentale de l'apprentissage du réglage de l'oscilloscope cathodique*, Paris, École pratique des hautes études, thèse de 3e cycle.

VERNAZOBRES P. (2007), « Le coaching : mode ou innovation managériale ? Vers l'intégration aux politiques de GRH. Le cas des sociétés du CAC 40 », *XVIIIe Congrès de l'AGRH,* Fribourg, septembre.

VERNAZOBRES P. (2009), « La mise en place d'un *design* de la recherche basé sur une approche ethnographique pour investiguer les pratiques confidentielles du coaching », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 74, octobre-décembre, pp. 42-62.

VINCENS J. (2001a), « Définir l'expérience professionnelle », *Travail et emploi,* n° 85, janvier, pp. 21-34.

Vincens J. (2001b), « Expérience professionnelle et formation », *Les notes du LIRHE*, n° 347, octobre.

Viveret P. (2000), *Reconsidérer la richesse*, Paris, Rapport au secrétaire d'État à l'Économie solidaire.

Vroom V. (1964), *Work and Motivation*, New York, John Wiley and Sons.

Weber M. (1 971), *Économie et société*, Paris, Éditions Plon.

Weick K. E., Roberts K. H. (1993), « Collective Minds in Organizations : Heedful Interrelating on Flight Decks », *Administrative Science Quarterly*, n° 38, pp. 357-381.

Wenger E. (1998), *La théorie des communautés de pratique. Apprentissage, sens et identité,* Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Wilenski H. (1964), « The professionalization of Everyone ? », *American Journal of Sociology*, n° 2, pp. 137-158.

Willems J.-P. (2011), *Les pratiques d'entreprises en matière de droit individuel à la formation (DIF),* Démos, Résultats d'enquête.

Williamson O. E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrusts Implications*, New York, Free Press.

Wils T., Guérin G. (1993), « Facteurs explicatifs de l'implication en gestion des carrières des organisations », *IVe Congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas, novembre, pp. 302-308.

Wittorski R. (1998), « De la fabrication des compétences », *Éducation permanente*, n° 135, pp. 57-69.

Womack J. P., Jones D. T., Roos D. (1992), *Le système qui va changer le monde*, Paris, Dunod.

Woodward J. (1985), *Industrial Organization. Theory and Practice*, Londres, Oxford University Press.

Wozowczyk M., Massarelli N. (2011), « European Union Labour Force Survey. Annual Results 2010 », *Eurostat – Statistics in Focus,* n° 30, juin.

Wright P. M., McMahan G. C., McWilliams A. (1994), « Human Resources and Sustained Competitive Advantage : A Resource-based Perspective », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5-2, May, pp. 301-326.

Zarifian P. (1992), « Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante », *Éducation permanente*, n° 112, pp. 15-22.

Zarifian P. (1994), « Du travail formateur aux organisations qualifiantes », *Actualité de la formation permanente*, n° 133, novembre-décembre, pp. 12-15.

Zarifian P. (1998), *Objectif compétence*, Paris, Liaisons.

Zarifian P. (2000), « Sur la question de la compétence. Réponse à Jean-Pierre Durand », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, n° 62, décembre, pp. 25-28.

Zouary P. (2002), « Le regard des salariés sur la représentation syndicale », *Premières Synthèses DARES*, n° 22-1, mai.

Index

A

B

C

D

E

F

G

R

S

T

U

V